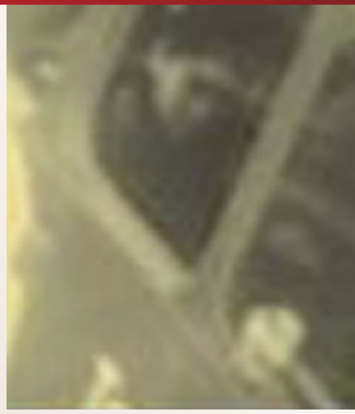
أكثر الكتب مبيعاً في عالم الأعمال

الجميع قادرون







بناء سلسلة مقاهي جمهورية القهوة من طاولة المطبخ

٥٧ قانوناً واقعياً لريادة الأعمال

المؤلفين: سحر و بوبي هاشمي

ترجمة الى العربية: م. جعفر تيسير حجير

الجميع قادرون

المؤلفين: سحر و بوبي هاشمي

ترجمه إلى العربية: م. جعغر تيسير حجير

تصميم: عبد العزيز أبو ضهير

ملخص المحتويات



سحر و بوبي هاشمي هما الأخوان المؤسسان لـ «جمهورية القهوة» ، وهي سلسلة بريطانية شهيرة لمتاجر بيع القهوة في الشوارع الرئيسية. كان الأخوان يعملان في وظائف ذات رواتب مجزية للغاية، حيث كانت سحر محامية في لندن بينما كان بوبي خبيراً مصرفياً استثمارياً في نيويورك، إلا أنهما قاما بالمراهنة على كل شيء في سبيل حلم، هو تأسيس أفضل سلسلة متاجر قهوة في بريطانيا، و بعد ثماني سنوات أصبح كلاهما من أنجح و أبرز الرياديين.

هل تفكر بإنشاء المشروع التجاري الذي تحلم به؟ إذن ما الذي يمنعك من ذلك؟ هل هو الخوف من المجهول؟ حتى لو كنت تفكر ببدء مشروعك، فأنت ربما تشعر بأنك متمسك بموقعك الحالي، أليس كذلك؟ و لكن هذه الحالة ربما تبدو أفضل من مواجهة ذلك الخوف...الخوف من المجهول، وهو ترك المنطقة المريحة.

تبدو الريادة مثل محيط مجهول. ولكن اسأل نفسك: هل تمتلك الإرادة و التصميم لترك اليابسة و استكشاف المياه العاتية التي تركد تحتك؟؟

إذا كان الأمر كذلك، فهذا الكتاب: «الجميع قادرون» يساعدك في تبديد بعض من تلك المخاوف، و أن يجيبك على بعض الأسئلة المرنة حول ما يجب أن يواجهه الريادي عندما يتخذ قراره للانطلاق نحو الحلم بعيد المنال. المؤلفان سحر و بوبي هاشمي هما الأخوان المفعمان بالحيوية الذان قاما بتأسيس واحدة من أبرز و أشهر العلامات التجارية في المملكة المتحدة حاليا و هي «جمهورية القهوة».

لقد كان على سحر و بوبي أن يتركا مناطقهما المريحة أيضا، وذلك بترك الوظائف الآمنة للقيام بالمخاطرة. وفي هذا الكتاب، فنحن لسنا بصدد سرد مذكرات تجارية لتاريخ شركة ما، هذه هي قصة شخصية عن شخصين عاديين ممن استطاعوا أن يثبتوا أن «الجميع قادرين» بالطريقة الصحيحة.

«الجميع قادرون» هو كتاب ملهم يسجل بداية و نشوء قصة نجاح حقيقية. سيأخذك سحر و بوبي خلال حواراتهما الأولى (عندما تم زرع بذرة الفكرة) ، و كتابة خطة العمل، و إيجاد الاسم، و تجميع الأموال، و افتتاح المتجر الأول، و إعلان الشركة لعموم الناس، و حتى يومنا هذا حيث أصبحت «جمهورية القهوة» بالملايين، توظف الآلاف من الأفراد، ولها أكثر من مائة منفذ بيع حول المملكة المتحدة.

يوفر هذا الكتاب عدداً وافراً من الدروس لإلهام الرياديين، و تبديد الأسطورة التي تقول أن مجموعة خاصة من الأفراد هم فقط من يمكنهم بدء أعمال تجارية ناجحة. تمت كتابة الكتاب بأسلوب غير رسمي، و يحتوي على ملاحظات و نصائح و اقتباسات. و يوجد ضمن النص نسخ عن خطط عمل تجارية أصلية، و نقاشات العصف الذهني، و رسائل الرفض من البنوك.

يأخذ سحر و بوبي القارئ خطوةً بخطوة في كل جانب من جوانب بدء العمل التجاري. لم تكن العملية دائما سهلة بالنسبة لهما، و لكن الشيء الوحيد المؤكد، أنها كانت الرحلة الأكثر جدوى لأي منهما.

ربيع الكتب

« إذا سألك أحدهم – في أي وقت – إن كان بإمكانك أن تقوم بمهمة ما..أخبرهم: 'نعم وبكل تأكيد'..ثم ابدأ بالبحث عن طريقة القيام بهذه المهمة» ثيودور روزفيلت

«أنت ترى الأشياء و تقول: لماذا؟؟ و لكنني أحلم بالأشياء التي لم تكن أبدا موجودة و أقول : لم لا؟؟» جورج بيرنارد شو

شكر و تقدير

لقد قررنا أن نكتب هذا الكتاب لأننا نؤمن أننا نمتلك قصة تحكى، و أنه من خلال كل ما قمنا به و الأشياء التي حصلت لنا، يمكن أن يحصل القارئ على رؤية لرحلة الريادة. و يمكن لهذا الكتاب أن يكون ذو فائدة مؤكدة لأي شخص يطمح بالمجازفة بنفسه، لأن هذا الكتاب هو دراسة لحالة واقعية.

حاولنا أن تكون رحلتنا في الكتابة مماثلة لبداية رحلتنا على طريق الريادة. نحن لم نمتلك أي فكرة لنحكي قصتنا عندما بدأنا، ولكننا فقط أردنا أن نحقق إنجازاً، فيما تمكنا من معالجة الأشياء الأخرى خلال الطريق.

خلال عملنا لنخرج هذا الكتاب إلى النور، صدمنا فعلاً في مدى التشابه بين عملية الكتابة و النشر، و عملية الريادة بحد ذاتها. كلاهما تبدأ من «مصباح النور» و هي اللحظة التي عرفنا أننا نريد أن نكتب كتاباً. ثم تبدأ بالبحث حول فكرة كتابك لتعرف إذا ما كان هناك طلب حول الكتاب في السوق (أبحاث السوق) و ثم كتابة ذلك في مقترح الكتاب (خطط العمل الخاصة بك). ثم تصل للحظة التي تختار فيها عنوان الكتاب. ثم ستبحث عن ناشر (تجميع الأموال). فيما بعد يجب عليك أن تبيع و تروج للنتيجة النهائية. هي العملية ذاتها و الأدوات نفسها التي تم تكريسها لبدء «جمهورية القهوة».، و كان لها نفس مظاهر الصعود البهيجة و مظاهر الهبوط المرعبة.

تمهيد

هل يبدو هذا التصور مألوفاً لك؟؟

لديك دائما مجموعة من الأفكار الرائعة للأعمال التجارية تدور دائماً في مكان ما من عقلك، ولم تقم مطلقاً – ولو حتى سراً – بالمخاطرة و النظر بإمكانية تحويل هذه الأفكار إلى الواقع. أنت تؤمن بكل تأكيد أنك خرجت بمفهوم يمكنه أن يعمل، و أكثر من ذلك، أنت مقتنع أنك الشخص المناسب لتحويل هذه الفكرة للواقع.

الأكثر من ذلك، أنت أيضاً تحلم باليوم الذي تعمل فيه بعملك الخاص، ان تكون أنت مدير نفسك، تتشوق للحرية و الاستقلالية و الشعور بالنشوة والرضى لجلب رؤيتك للواقع، بكل ما يصاحب ذلك من حوافز و مكافآت ستحصل عليها.

حتى الآن، أنت لم تفعل أي شيئ أبداًَ!!!

تستمر بتأجيل متابعة حلمك ليوم مجهول في المستقبل البعيد. و حتى ذلك الحين سيبقى هذا الحلم وعداً تعد به نفسك أنّك ستقوم به يوماً ما، و بالتالي يصبح النور الذي تراه في نهاية النفق مستقبلاً باهراً تحلم به الآن، شيئاً يدفعك للاستمرار خلال طاحونة الحياة العملية.

اسأل نفسك السؤال التالي: لماذا لا تسعى وراء حلمك الآن؟؟

هل تعتقد أن السبب في ذلك هو أنك الآن في منطقتك المريحة؟ و أن الريادة تشكل قفزة نحو المجهول؟ و حتى لو كان الجواب كذلك، فإنك تعترف لنفسك أن هذا مكان خال من الإثارة و الإلهام، و من الصعب البقاء به، هو فعلا المكان الآمن، و الشاطئ الصلب الذي تعودت عليه، فيما تبدو الريادة محيطاً مجهولاً، بحراً أزرق عميقاً مرعباً.

السؤال الذي يطرحه نفسه الآن هو: هل تمتلك الإرادة و التصميم لتترك اليابسة خلفك و تلتزم باستكشاف مياه الريادة المتلاطمة المجهولة حيث تكون غير متأكد بنسبة ١٠٠٪ أن فكرتك ستعمل؟ نظرة نحو هذا المحيط كافية لتصبح كل الشكوك و الأسئلة المفتوحة، و ما تعتقده حول نقص خبرتك و الخوف العام من المجهول كافيةً لتقنعك بالبقاء في منطقتك المريحة و عدم التقدم. فأنت لا تملك أي فكرة حول كيف يبدو الوضع إذا قررت الانطلاق.

هذا الكتاب هو رد على الأسئلة الصعبة حول ما يمكن للريادي أن يواجهه عندما يتخذ قراراً بأن ينطلق أم لا ينطلق في متابعة حلمه. إذا أردت أن تعرف كيف يمكن للوضع أن يكون، فنحن نأمل أن نزود الإجابات.

نعلم أن الوضع سيكون متشابهاً لأننا جلسنا سابقا في نفس المنطقة المريحة التي تجلس أنت فيها الآن، و سألنا أنفسنا نفس الأسئلة التي ستواجهها في حال قررت المجازفة. قبل عدة سنوات كنا تماماً مثلك، شخصين بوظيفتين آمنتين ولكن لدينا حلم في عقولنا بتحقيق شيء أكبر. نحن ذهبنا لهذا الحلم و لقد عشنا لنروي التفاصيل في الصفحات التالية.

نحن لسنا محاضرين في كلية التجارة، و لذلك فلن نعطيك قصةً أكاديميةً جافةً. كما لا ندعي أن هذا هو أفضل كتاب حول إطلاق الأعمال التجارية الجديدة. و لكنه أيضا ليس مذكرات لشركة تجارية نمطية أو تاريخ توضيحي لشركتنا التي أنشأناها، «جمهورية القهوة».

هذه هي قصتنا ، و لحد ما فهي خليط من كل هذه الأشياء، و لكنها أيضا تبسط القصة الإنسانية لرياديين طموحين ذهبا خلف حلمهما التجاري. نحن شخصين نبدو بكثير من الجوانب مثلك تماماً. و لكننا شخصين توقفا عن التفكير،و نزلا بأرجلهما في المياه المتلاطمة، حققا أهدافهما و تعلما كثيراً طوال مسيرة الرحلة. نحن نخبرك كيف بدا لنا ترك وظائفنا المريحة - و التي تدربنا في معظم حياتنا حول الوصول لها – لنقفز في العالم المجهول، عالم القهوة و البيع بالتجزئة الذي بدا غير مألوف لنا تماماً.

لقد كانت هذه الرحلة التي قمنا بها أكثر مغامرة مثيرة كان بإمكاننا أن نحلم بها، و لكنها كانت أكثر من مغامرة تجارية، لقد كانت رحلة حياة.

ستمنحك قصتنا دليل خطوة بخطوة للتحديات و الصعوبات و الاختراقات و الانكسارات و الأفراح و الاحباطات المتعلقة بإطلاق عمل تجاري. سنوضح ما قمنا به و كيف قمنا به، و بذلك فإننا نمنحك الإلهام و بعض المعرفة اللازمة لتعتقد أنه يمكنك القيام بذلك أيضا. لن نتستر على الصعوبات، و لن نعدك برحلة سهلة، و لكننا نضمن لك أن المسار الذي سلكناه هو الطريق الذي عاد علينا بأكبر جدوى حصلنا عليها، و مع أنه ما يزال عبارة عن عمل، و لكنه سيتحول إلى أكبر متعة حصلت عليها في حياتك في حال قررت اتباعها.

«الحياة إما أن تكون مغامرة جريئة أو أن تكون لا شيء» نابوليون

باصطحابك في عملنا الفكري، و طموحاتنا و حتى خربشاتنا الليلية، ستشاهد عذاب و ابتهاج الرحلة الريادية. بعد ذلك، إذا وقفت على مفترق طرق حيث يجب عليك أن تقرر إذا ما أردت الاستمرار في ملاحقة حلمك أو أن تبقى في منطقتك الآمنة، ستجيب عن هذا السؤال بنفسك، و تقرر بنفسك: لماذا لا تقوم بمتابعة حلمك؟

الخطوات باختصار

أنت الآن على وشك أن تتابع رحلة تبدأ بفكرة و تنتهي بواقع يتكرس بشركة عامة مسجلة. يقع في مسار هذه الرحلة عدد من الخطوات الأساسية، وهي الخطوات التي قمنا بتحديدها خلال رحلتنا و بنينا هذا الكتاب.

نحن نؤمن أن هناك «عملية» خاصة بالريادة، منهج موضح خطوةً بخطوة يمكن لأي شخص اتباعه، و بشكل عام فإن العملية تتعلق بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** هل أنت جاهز لتكون ريادياً؟

سنقنعك أن أي شخص يمكنه أن يكون ريادياً. سنقوم بتفنيد الأسطورة التي تدعي أن الرياديين هم أشخاص أسطوريون. ثم ستكون قادراً على اتخاذ قرار واع فيما إذا كانت الريادة مناسبة لك أم لا.

- **الخطوة الثانية:** هل تمتلك فكرة عظمى؟

إذا أردت الحياة الريادية، فما هو العمل التجاري الذي ستقوم بإطلاقه؟ كي تحصل على «مصباح الضوء» ذاك مضيئا فوق رأسك؟ أو إذا كنت تمتلك الفكرة التي لا تتركك تنام ليلاً، كيف ستعرف إذا كانت مجدية و تستحق المتابعة أم لا.

الخطوات الثالثة و حتى السابعة: عملية تحويل فكرتك إلى عمل تجاري:

في اللحظة التي قررت فيها أن الريادة مناسبة لك و حصلت على فكرة أساسية في ذهنك، ما هو التالي؟؟

- **الخطوة الثالثة:** هي الخطوة الأولى التي ستنطلق فيها فعلا بفكرتك: أبحاث السوق.
- **الخطوة الرابعة:** كتابة خطة العمل التجاري.
- **الخطوة الخامسة:** تجميع الأموال.
- **الخطوة السادسة:** تطبيق فكرتك و تحويلها نحو عمل تجاري واقعي.
- **الخطوة السابعة:** هذه الخطوة تتحدث عن تشغيل العمل التجاري الذي أنشأته.

- **الخطوة الثامنة:** هل تنمو أم لا؟

فور تطبيقك لفكرتك، ما التالي؟ النقطة هنا هي ليست فقط تحويل الحلم إلى حقيقة، بل هي إنشاء عمل تجاري ليحيا، و إدارة الأسئلة التي لا مفر منها حول النمو الذي يلي ذلك.

عادة ما يتم سؤالنا عن المدة التي احتجناها في «جمهورية القهوة» لعبور هذه الرحلة. الجواب هو أننا احتجنا سنة واحدة تقريباً.

التقسيم الزمني كان غالبا كالتالي:

إيجاد الفكرة	يوم و ليلة
إجراء أبحاث حول الفكرة	شهرين
كتابة خطة العمل و تجميع الأموال	ثلاثة شهور
إيجاد الموقع و التطبيق، تعديل المتجر و افتتاحه	سبعة شهور
التوسع من ١-٧ مواقع	سنتان
التوسع من ٧-٢٥ موقعا	سنة واحدة
التوسع من ٢٥-٧٥ موقعا	سنتان

هل يمكن لأي شخص أن يكون ريادياً؟
هل تكون ريادياً أو لا تكون؟

الزمان: ٢ تشرين ثاني ١٩٩٤

المكان: مساء شتائي مظلم في مطعم تايلندي في شارع الملك. لندن

سحر: أنا صراحة أفتقد الكابوتشينو و الكعك الخالي من الدسم الذي تقدمه مقاهي الإسبرسو في نيويوك. لقد كانت جيدة للغاية، ولا أصدق أنه لا يوجد شيء كذلك في لندن.

بوبي: هل تعلمي، هذه فكرة تجارية عظيمة. عندما كنت أعمل في ليمان، وضع أحد زملائي نشرةً إعلانيةً لسلسلة أمريكية من حانات القهوة على طاولتي. ربما يوجد هناك فرصة حقيقية لها في لندن. لماذا لا نبدأ واحداً بأنفسنا؟

سحر: لأنني محامية. أنا لم أقل أنني أريد أن ابدأ ببيع القهوة، أنا فقط أردتها كزبونة. أنا لست إنسانةً تجاريةً.

بوبي: ثقي بي، هذه فرصة رائعة لعمل تجاري، دعينا نقوم بها.

سحر: بدأت تملك أعصابي! أنا لم أدرس القانون طوال حياتي لأتخلى عنه فجأة و أفتح حانةً للقهوة. أحضر واحداً من زملائك في مدرسة الأعمال ليفتح متجراً معك. يمكنك الاعتماد عليّ كزبونة يومياً، مرتين يومياً.

لم تر سحر نفسها كريادية أبداً. حقيقة، إننا لا نبالغ إن قلنا أن التفكير بإطلاق مشروعها التجاري الخاص لم يدخل عقلها أبداً. مفهوم حاجتها كزبونة للقهوة حوّلها لشكل لم تتخيل نفسها أن تكون فيه: ريادية.

على الجانب الآخر، فإن بوبي عرف الكثير عن الأعمال، و عن كيفية الانطلاق في الخطوات المتعلقة بإنشاء عمل تجاري جديد. و لكنه افتقد لعنصر أساسي ليكون إنساناً ريادياً: الفكرة الرائعة.

كل منا وصل للريادة من نقطة مختلفة: سحر كزبونة، و بوبي برغبة حارقة للبدء بعمله التجاري الخاص.

لا يوجد مسار واحد مباشر يجب على جميع الرياديين أن يسلكوه ، يمكن أن تصادف طريق الريادة بطرق مختلفة. فالريادة يمكن أن تبدأ بتركيبة من:

١. الفكرة العظمى التي لا تمر بسهولة.

٢. فجوة في السوق، تكون أنت كمستهلك قد لمستها (مثل حالة سحر)

٣. الرغبة العميقة بأن تكون قائد نفسك، سيد مركبك، وقد اكتفيت من سياسات الشركات.

٤. محنة تمر بها (مثل أن تفقد وظيفتك).

٥. حدث غير متوقع يقودك للتعثر بفرصة تجارية كبرى.

٦. بسبب ملل من وضعك الراهن.

أيا كانت دوافعك، نحن نعتقد أن كثيراً من الناس لا يعتبرون الريادة خياراً نظراً لأنه تم التأثير عليهم ليعتقدوا أنه لا يمكن لأي شخص أن يكون ريادياً، و أن الريادة مخصصة فقط لأصحاب الرؤى التي تفوق القدرات البشرية. نريد أن نثبت لك أن الريادة خيار مفتوح لأي إنسان، و هي ليست مكاناً خاصاً، بل هي ساحة مفتوحة للجميع. إذا عرفنا فقط كيف نفعلها.

القانون الأول : تناسى مبدأ الجبابرة من طراز ريتشارد برانسون

إذا ألقينا نظرة خاطفة على عدد من المقالات الصحفية، فسنحصل على انطباع أن كل من يبدأ عملاً تجارياً يحظى بنوع من العبقرية، و لكننا نحن نؤمن أن هذه خرافة، و نحن نريد أن ندحضها.

لقد جعلتنا الأساطير و الحكم التقليدية نؤمن أنه إذا لم تكن أنت واحداً من الجبابرة السعداء الذين أحبوا التجارة منذ الحضانة (ربما جمعت مليونك الأول في بيع الحلوى في ساحة اللعب) و لم تحظ بقدرات خارقة تفوق القدرات البشرية، إذاً فبدء عملك التجاري الخاص هو ليس أحد خياراتك.

ما يقوله الناس هو: «إذا لم تمتلك قدرات قيادية على مدار حياتك، فعليك بنسيان موضوع الريادة». الأسوء من ذلك كله أنه إذا لم تتسرب من المدرسة و لكن مع ذلك فأنت إنسان متعلم يحظى بوقت ناجح في السلم الوظيفي، فعليك بشطب الريادة من قائمة خياراتك المستقبلية.

الصحيح أن كل ذلك بلا قيمة، و هو غير دقيق تماماً. جميع أنواع الناس يبدؤون أعمالاً تجارية، و جميع أنواع الناس ينجحون بعدها. لا يوجد هناك ما يمكن أن نطلق عليه معايير خاصة بالشخص الريادي. الفرق الوحيد بينك و بين أولئك الذين نجحوا مسبقاً أنهم اختاروا ليوظفوا نفس الأدوات التي بحوزتك ليلاحقوا أحلامهم، و ليس أحلام غيرهم.

نحن نلوم المفاهيم الخاطئة عما يمكننا تسميته: «تأثير ريتشارد برانسون»، تشاهده يتنقل بشكل مذهل حول العالم، و تشعر في أعماق نفسك أنك لا تمتلك ما يحتاج إليه الأمر، تؤمن أن الريادة تحتاج تركيبة كيميائية خاصة بالعباقرة. حسنا، الأخبار الجيدة أنها لا تحتاج لمثل هذه المعادلة. و بما أن الأعمال التجارية ليست جميعها مثل فيرجن، فليس شرطاً أن يمتلك كل ريادي ناجح و سعيد مواصفات مطابقة لمواصفات برانسون الشخصية ليحول رؤيته إلى واقع.

أنظر حولك، في الشارع و ستلاحظ أن معظم العلامات التجارية لمتاجر البيع بالتجزئة من حولك كانت ذات مرة ليس أكثر من عمل تجاري ريادي ناشئ. ما لا تلاحظه أنه لم يكن هناك خلف هذه الوجوه أي معجزات. أغلبهم لم يعرف يوماً شيئاً عن التجارة، و قليل منهم قرروا أن يكونوا رياديين. هم فقط عرفوا و أحبوا منتجاتهم، و تم بناء هذه الأعمال بناء على تفانيهم المثالي.

التاريخ غني بقصص الرياديين من كل الأحجام و الأشكال، و إذا فكرت فيها، ستجد أن كريستوفر كولومبوس هو من أقدم الأمثلة. كانت فكرته العبقرية أن يجد طريقاً أسرع إلى آسيا بالإبحار غرباً بدلا من الشرق و بالتالي يجعل العملية التجارية تدر عوائد أكبر. في طريقه اكتشف أمريكا! احتاج كولومبوس ست سنوات ليقنع الملك فيرديناند (ملك إسبانيا) بـ «خطة عمله» ليقوم بتمويل حملته.

عندما حصل كولومبوس على الدعم الملكي و المساندة المالية قام بشراء السفن، و تعيين الرجال «فريقه الإداري» و رفع شراعه بعد ستة أشهر «تأسيس العمل التجاري».

بعد مائة سنة من كولومبوس ، كان لدى المستعمرين الجدد فكرة رائعة أخرى: الذهاب لأمريكا للاستفادة من أسواق جديدة للذهب و الفضة و المجوهرات.واجه هؤلاء المستكشفون المتهورون نفس المهمة التي يواجهها الريادي، و هي إيجاد تمويل لهذه المغامرة، سواء من النظام الملكي أو من شركة تجارية. و بالتالي هم أيضا رفعوا شراعهم باتجاه الأراضي المجهولة ليؤسسوا أعمالهم. نحن ننظر لهؤلاء الناس على أنهم رواد، و لكن أعمالهم و نشاطاتهم هي الجذور الحقيقية لما يمكن أن نسميه الريادة في هذه الأيام.

التاريخ مليء بالناس الناجحين الذين التقطوا الفكرة و عملوا على تنفيذها. كلهم رياديون. ربما تكون كلمة «ريادي» جديدة في أيامنا هذه، و لكن تطبيقها الواقعي قديم منذ بدء الإنسانية.

القانون الثاني: الريادة ليست سمة شخصية

الشيء الذي يجب أن نفهمه، أنه لا يوجد طرازٌ رياديٌّ عالميٌّ موحد. لا يوجد مجموعة مواصفات مشتركة يمكن التعرف عليها مسبقا، بحيث إذا امتلكت هذه المواصفات فأنت من المتوقع أن تنجح في الريادة، نحن نتحدث عن درب يمكن لجميع الناس أن يسلكوه، فهو أمر مكتسب ، و ليس أمراً فطرياً.

يقول الريادي بيتر دروكر: «إنها ليست ميزة شخصية: خلال ثلاثين سنة، شاهدت أناس من ذوي الشخصيات و المزاجات المختلفة يواجهون التحديات الريادية بشكل جيد. بعض الرياديين أنانيون، و الآخرون متعاونون لحد كبير. بضعهم سمين و بعضهم نحيف. بعضهم يعمل بقلق و بعضهم يعمل باسترخاء.. بعضهم لديهم شخصية ساحرة مرحة، و بعضهم لا يمتلكون شخصية أكثر من شخصية السمك المجمد»

لقد بدأت زوجة بيتر دروكر عملها التجاري الخاص في سن الثمانين عندما اكتشفت فجوة في سوق الأدوات المساعدة على السمع. كم يبدو هذا غريبا؟؟

ذات مرة سمعنا جواباً على سؤال: « ما هو الريادي؟» و كان الجواب: الريادي يبدو مثل الفيل. من الصعب وصفه ولكن عندما تراه ستعرفه !!!

و بالتالي، ربما يكون التعريف الوحيد الذي يصف و يشمل جميع الرياديين أنهم في الحقيقة يعملون بنفس الطريقة: يبدؤون و يُشغّلون أعمالهم التجارية الخاصة. و بشكل أوسع: هم يتعرفون على فرصة، و يملكون الجرأة للعمل على تنفيذها.

القانون الثالث: تصرف كأن الريادة عملية يمكنك أن تتعلمها.

بما أنه لا يوجد هناك نوع واحد للشخصية الريادية، فإنه يمكن لأي شخص أن ينفذ الإجراءات و يتقن المهارات التي تجعله ريادياً. يوضح بيتر دروكر أن : «أي شخص يمكنه أن يصل إلى قرار يجعله يتعلم ليكون ريادياً و يتصرف بريادية. الريادة سلوك و تصرف أكثر من كونها سمة شخصية»

نحن نعتقد أنك بمجرد أن تمتلك فكرة، و تقرر أن تتابعها فأنت تبدأ بالتصرف بريادية، حتى بدون أن تعلم أنك تقوم بذلك. العامل المشترك الوحيد بين جميع الرياديين هو حلم و إرادة لعمل كل ما يلزم لتحويل ذلك الحلم إلى حقيقة. أنت تنظر إلى النتيجة النهائية، ثم تعمل بالاتجاه المعاكس لجعلها تتحقق.

يجدر بنا أن نوضح أن الرياديين مختلفون عن المخترعين. المخترعون هم العباقرة الذين يخرجون بأفكار، بينما يحول الرياديون هذه الأفكار إلى أعمال تجارية، و عادة تكون أفكار أشخاص آخرين. يعتمد المخترعون على حدسهم و عبقريتهم. هم أمثال توماس إديسون في هذا العالم، و هناك فقط عدد قليل جدا منهم.

من ناحية أخرى، فإن الرواد يتبعون عملية قد تبدو بديهية للبعض و لكن يمكن أن يتعلمها الجميع.

مبدئياً، يسير جميع الرياديين في نفس العملية ابتداءً من الحصول على بذرة الفكرة و انتهاءً بها لتصبح عملاً تجارياً قائماً. و تبدو الخطوات ما بين البداية و النهاية خطوات مباشرة، و نغطيها في بقية هذا الكتاب (أبحاث السوق، خطة العمل، تجميع الأموال، التطبيق).

باتباع هذه العملية منذ البداية، فأنت تتعلم أن تتصرف بريادية باستخدام الأدوات التي نمتلكها جميعا. هذه الأدوات هي العمل الجاد و الالتزام و التصميم. جميع الرياديين يعتمدون على هذه الأدوات. و لكن يجب لهذه الأدوات أن يتم تفعيلها، و ما يفعّلها هو شغفك بالفكرة و حماسك لها.

إذا ما تحقق هذا فستبدأ أنت بالتصرف بريادية في كل جوانب حياتك، ليس فقط في التجارة و الأعمال. ستتصرف باستباقية أكثر من ذي قبل لتتأكد أن جميع الأشياء التي تحتاجها هي في مداك. سترفض أن تجيب «لا» على أي قضية تقريبا.

القانون الرابع: الشغف سيقوم بتفعيل صفاتك الريادية

إنه الوقود الذي يحركك، إن المتطلب الجوهري للتصرف كإنسان ريادي هو شغفك بفكرة مشروعك التجاري. سيتم تفعيل الإنسان الريادي بداخلك من خلال شغفك بالفكرة. إذاً، فمفتاح استخراج الريادي بداخلك هو أن تكون أقرب ما يمكن نحو شيء تتحمس تجاهه. وبالتالي يصبح حماسك للفكرة هو وقودك للرحلة الريادية، سيجعل العالم يبدو دائرياً. و سيُخرج اللهب في جوفك كل الصفات التي تمتلكها مسبقاً و لكنها لم تكن مفعلة. في حال لم تكن الفكرة قادرة على أن تجعلك تعمل، ستجد نفسك متصعباً من القيام بكل العمل الشاق و تخطي العوائق.

إذا لم تحب ما تعمل، فلن تكون الرحلة الطويلة الشاقة تستحق العناء. العمل الشاق سيبدو عملاً شاقاً أكثر مما يبدو أنك تطارد حلمك. و من الأفضل لك أن تعمل في وظيفة ما بين الساعة التاسعة و الخامسة.

باختصار، فإن الشغف هو ما يجعلك تتصرف بريادية، و هو ما يفعّل جميع الصفات التي تحتاجها في رحلتك. كل قصة ريادية تبدأ بحماس صاحبها لفكرة ما. و يمكن لأي شخص أن يجد الشيء الذي يتحمس له.

القانون الخامس: أنت لا تحتاج لأي مهارات أو خبرات

قد تتفاجأ و أنت تعلم أن غالبية الرواد لم يكونوا متدربين أو خبراء في المجال الذي بدؤوا مشروعهم فيه. حقيقة ، فإن بعضهم لم يمر بأي تجربة تجارية جدية إطلاقاً (تماماً كحالتنا نحن) عندما بدؤوا.

و يبدو أن الرغبة بإنشاء عملهم التجاري هو الذي علمهم كل ما احتاجوا أن يعرفوه طوال رحلتهم. و بعبارة أخرى، فإن عملية إطلاق العمل التجاري تصبح أكبر مصدر تعلم للإنسان. إنها كلية الأعمال و التجارة التي تظهر فجأة في عالمنا. عندما قررنا أن نبدأ بكتابة أول خطة عمل تجارية لنا، اعتقدت سحر أنه لا يمكن لها أن تنجح بدون الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الشيء الذي رد عليه بوبي بقوله: «سحر، أنت على وشك الذهاب لأفضل مدرسة للتجارة في العالم».

في بعض الأحيان، يعمل نقص المعرفة و الخبرة العملية لصالح الريادي. نحن نطلق عليها: «أهمية أن تكون جاهلاً» و هذا يسمح لك بالتفكير فقط بالمنتج النهائي، و أن تكون سعيداً بعدم إدراكك للعوائق التي تنتظرك في طريقك.

ستدفعك طرق التفكير التقليدية دائماً للتفكير «داخل الصندوق» ، بينما – كشخص ريادي – يجب عليك التفكير «خارج الصندوق». نقص خبرتك المعمقة سيمنحك انفتاحاً أنت تحتاجه لإدارة الأشياء المجهولة، و أن تعمل لتحقق هدفك.

لكن هذا لا يعني أنه يمكنك أن تصل بدون أن تعيّن نقاط قوتك و نقاط ضعفك و تقيّمها. خلال مسيرتك يتوجب عليك أن تتعلم المهارات التي تحتاجها. بعض من هذه المهارات يمكنك أن تتعلمها بنفسك، و بعضها الآخر ستحتاج لتوظيف أشخاص أو تستعين بمساعدة المحترفين. و يجب عليك بكل الأحوال أن تكون واقعياً في تقييم ذاتك.

القانون السادس: «الجميع قادرون» ولكن هل الجميع يريدون؟ هل الريادة مناسبة لك؟؟

بالرغم من أن «الجميع قادرون» على النجاح في ريادة الأعمال ، و لكننا لا نقول أن إطلاق عمل تجاري هو شيء مناسب لكل شخص. يجب أن تسأل نفسك السؤال الجوهري: هل أنا متأكد أنني حقاً أريد أن أكون ريادياً؟ من الحكمة أن تفكر طويلاً و جدياً إذا أردت فعلاً أن تبدأ بالرحلة. إنه خيار، ولكنه ليس أسهل من خيار الوظيفة. البدء بعمل تجاري هو مفهوم شخصي أكثر من كونه مفهوماً تجارياً، إنه نمط حياة أكثر من كونه مهنة.

إنه شيء لا يعكس فقط ماذا تفعل، و لكن يعكس أيضاً من أنت. عادةً يكون الأمر للرياديين متشابهاً، حيث يعملون على تكامل ميولهم الشخصية مع عملهم، و هذا يمثل سيفاً ذا حدين، في الجانب الإيجابي: أنت تفعل شيئاً يناسبك كفرد، أنت تحبه و أنت تتحكم بمصيرك. و لكن على الجانب السلبي، هو يجلب كماً كبيراً من الشك إلى حياتك، و لا يمكنك أن تتوقف.

تُعتبر - في بدايات عملك على الأقل- أنت و مشروعك كياناً واحداً. و هذا هو التزام عاطفي يجب عليك أن تكون جاهزاً له.

ذات حين أخبرنا صديق ريادي: «إطلاق عمل تجاري لا يختلف عن إطلاق أي شيء آخر. إنه يوفر لنا درباً لطالما بحثنا عنه نحو تحقيق الذات. وفي النهاية فأنا أشعر أن تحقيق الذات هي الميزة الكبرى» نحن نؤمن أنه لو تم قياس الأمور بمقاييس تحقيق الذات (وليس بالمال)، لحقق كل ريادي المليارات من رحلته ذاتها، بغض النظر عن مدى نجاحها.

القانون السابع: تحذير: ليس من السهل تحقيق النجاح. معدل الفشل يصل إلى ٩٩٪

> "كثير من الناس يحلمون بالنجاح... بالنسبة لي، تم تحقيق النجاح فقط من خلال الفشل و التأمل. يمثل النجاح حقيقة واحداً في المائة من عملك فيما يصنف ٩٩٪ من عملك كفشل"
> هوندا- صناعي ياباني

تعتبر العملية الريادية مشروعاً يستهلك الوقت و الروح بشدة. من الشاق أن تكون ريادياً. ستتلقى الرفض و التثبيط أكثر مما يمكنك أن تتخيل، و يجب عليك أن تمضي قدماً بغض النظر عن الانتقادات. و ستتلقى الانتقادات في كل جولة. و حتى تحقق أهدافك سيتطلب الأمر منك وقتاً أطول مما تعتقد أو تأمل. كل شيء تخشى حصوله سيحصل بشكل شبه مؤكد طوال الرحلة، لن يحدث أي شيء تريده بسهولة. كل ريادي يقول أنه لم يملك أي فكرة في البداية عن مدى الصعوبة التي سيكون الوضع عليها.

و لكن إذا انطلقت نحو أهدافك، نحن نعدك ان يكون هذا هو أفضل شيء فعلته في حياتك. لم يندم أي من الرياديين الذين واجهوا هذه الحقائق على فعلتهم، هم أحبوا لاحقاً كل دقيقة في هذه التجربة، كثير منهم يحن للأيام الماضية. تراه ينظر للخلف فيرى الصعوبات التي واجهته تبدو رومانسية الآن.

> أتمنى أن أكون كما كنت عندما أردت أن أكون كما انا الآن

القانون الثامن: إذن، قرر بنفسك ماذا تفعل. يجب عليك اتخاذ القرار، و أنت فقط صاحب القرار

لا تعتبر الريادة شيئاً مشرفاً، و لا يعتبر العمل لشخص آخر شيئاً معيباً. القضية كلها هي ما تريده أنت من حياتك و من يومك، الريادة أصبحت لك.

نقترح عليك أن تفكر فيما إذا كان عليك أن تتقدم بحذر أم لا. تجاهل أمر الكتب و النشرات التي تطرح عليك أسئلة مثل: هل تحب الفشل؟ هل تتقبل الرفض بسرور؟ هل تتحلى بمهارات قيادية عجيبة؟ هل أنت إنسان خلاق؟ هل أنت جيد و جذاب تجاه الآخرين؟

تم تصميم هذه الكتب لتعزز الصورة النمطية عن الريادي أنه إنسان خارق. يخبرونك بمهارة أنه ليس بإمكان أي إنسان أن يكون ريادياً ناجحاً.

ولكن، كيف لإنسان أن يحب الفشل؟ كيف للإنسان أن يعرف أن كان خلاقاً إذا كان قد درس الحقوق و عمل طول حياته في شركة قانونية مثل ما كانت سحر؟ كيف يمكنك أن تكون قائداً جيداً إذا لم تُمنح لك الفرصة و لو مرة واحدة أن تقود؟

المعلومة الهامة حول الريادة، أنه طالما تزودت بوقود الحماسة في خزانك، فإنك ستكتشف قدرات لم تكن تعلم يوماً أنها موجودة لديك. إذا كنت قد عملت سابقاً في وظيفة باهتة في بيئة كنت تكرهها، فهذا هو السبب في فقدانك للتواصل مع الأجزاء الإيجابية في شخصيتك، و بالتالي تفقد إيمانك بنفسك.

ولكن إطلاق عمل تجاري يتطلب أكثر من اتخذ القرار الواعي و التقديم لوظيفة، لا يوجد هنا أصحاب عمل أو مقر رئيسي لشركة. و حيث لا يمكنك الذهاب لمقابلة للحصول على الوظيفة في هذه الحالة، فيجب أن تقابل نفسك بنفسك. هذه مجموعة من الأسئلة التي يمكنك أن تسألها لنفسك قبل الانطلاق في رحلة الريادة.

قابل نفسك:

- هل الريادة مناسبة لك؟
- هل أنت جاهز لتلزم نفسك تجاه إطلاق فكرتك؟
- هل حياتك الشخصية جاهزة لتلزم نفسك تجاه عملك؟
- هل تملك أي مسؤوليات تمنعك من الالتزام تجاه فكرتك الجديدة؟
- هل لديك قدرة ثبات كافية لتستمر بالعمل على فكرتك حتى تعمل؟
- هل تريد أن تعمل بجد بأقصى ما لديك؟
- هل أنت جاهز لتحدي حالات الرفض التي ستواجهها؟
- هل أنت جاهز لتشمر عن ساعديك و تفعل كل شيئ بنفسك مهما كانت المهمة متواضعة؟ الريادة ليست الفكرة فقط.
- هل تمتلك حماسا ملتهبا لتجعل فكرتك تعمل؟

في حال أجبت بـ»نعم» للأسئلة السابقة،فأنت تملك العنصر السري الذي يجعلك ريادياً ناجحاً، و أن تخلق الحياة التي تحلم بها. أنت تملك الأعراض الأولية للالتزام.

القانون التاسع: لا يمكنك أن تكون ريادياً متردداً

في الريادة، لا يوجد ما يسمى «جس النبض». يجب أن تلزم نفسك بالريادة. نعرف أن هذه العبارة قد تم استخدامها أكثر من اللازم، فالجميع يتحدث عن الالتزام. ولكن لا تتجاهل الالتزام لمجرد أنه يتكرر. إنه العنصر الأساسي للنجاح.

يوجد على الطريق الواصل بين فكرتك و عملك التجاري القابل للحياة حقل ألغام من الخوف و المعيقات و الرفض والتثبيط، و الطريقة الوحيدة لاجتياز هذه الحواجز و حقول الألغام هي بالالتزام.

إذا كانت الحماسة هي الوقود، و الالتزام هو المحرك، فهذا يمنحك قوة دافعة تمكنك من اجتياز الحواجز و تصل هدفك. كلما كانت حماستك أكبر زادت سرعة محركك بشكل أكبر، و هذا سيقودك لاجتياز جميع العوائق التي قد تواجهك، و حتى من دون أن تعرفها في بعض المرات. في حال ألزمت نفسك، فما يمكنه أن يوقفك و يمنعك عن تحقيق أهدافك هي أشياء قليلة جدا.

ستبقى فرص التردد و القدرة على الانسحاب و عدم الفعالية موجودة حتى اللحظة التي يلزم الشخص فيها نفسه.

بالنظر لكل أشكال المبادرات، يوجد هناك حقيقة أساسية واحدة، يمكن لتجاهلها أن يقتل كل الأفكار و المخططات، هذه الحقيقة هي اللحظة التي تلزم فيها نفسك. في هذه اللحظة تتحرك القوى، ستحدث جميع الأشياء التي لم تكن لتحدث، سينطلق نبع من الأحداث من هذا القرار يحول جميع الأشياء لصالحك. أيما كان حلمك، فهو باستطاعتك. ابدأ بالعمل به، فالجرأة لها سحر و عبقرية و طاقة غوته

الشيء العظيم بخصوص الالتزام أنه يسير بمنحنى متزايد دائماً. لا تتوقع أن تكون ملتزماً تماماً في البداية. سنوضح لك في الفصل الثالث - عندما تبدأ بتحويل فكرتك لواقع- كيف ستصبح ملتزماً أكثر و أكثر. و لكن كل ما تحتاجه في هذه المرحلة هي أن تكون ملتزماً بأن تصبح ريادياً.

القانون العاشر: لا تزعج نفسك بالريادة إذا كنت تدخلها فقط من أجل المال.

لا تعتبر رغبتك بأن تكون غنياً سبباً كافياً لإطلاق عمل تجاري، و مع أن أفضل طريقة للحصول على الثروة هي إطلاق عملك التجاري الخاص، إلا أنه يجب ألا يكون هذا هو دافعك. في حال كان المال هو دافعك الوحيد، فإن عملك التجاري سيفشل بشكل شبه مؤكد.

إذا نظرنا لمعظم الرياديين الذين جمعوا ثروة، ستجد أنها كانت نتيجة لتحقيق هدف غير مالي. لم تكن مهمة بيل جيتس يوماً أن يكون أغنى رجل في العالم. لقد كانت مهمته الحقيقية: «جهاز حاسوب شخصي على كل مكتب و في كل بيت» و فعلا حقق ذلك.

لقد علمنا والدنا هذه الحكمة: « لا تطارد المال، بل اجعل المال يطاردك». إذا كان لديك فكرة عظيمة، و أنت ملتزم بتطبيقها، فإن المال بالتأكيد سيلاحقك.

> **يمكنني أن أميز بين الأشخاص المتحمسين، و بين أولئك الذين ينظرون للأفكار كطريق للثروة. أنا فقط أنظر لأولئك الذين يسألون: «كيف يمكنني أن أجعل هذا العمل التجاري ينجح؟» و ليس: « كيف يمكنني أن أجمع ثروة؟ آرثر روك، مدرسة هارفارد للأعمال.**

عليك بنسيان الريادة إذا كنت:

الريادة ليس مناسبة لك إذا كنت:

- O تستمتع حقيقة بالعمل من التاسعة و حتى الخامسة
- O ترغب بالفصل التام بين حياتك و عملك.
- O تكره المسؤولية.
- O لا يمكنك مواجهة المجهول.
- O يمكن لـ: «لا» أن تحبطك.
- O كسول.

إيجابيات و سلبيات الريادة

+ ساعات عمل مرنة	- العمل ٢٤ ساعة يوميا.
+ تحب ما تعمل	- لا تحصل على مقابل مادي في البداية
+ أنت مدير نفسك	- أنت مسؤول تجاه الآخرين
+ لا يوجد سياسات مكتبية	- تكون وحيدا
+ لا يجب عليك التنقل يوميا لعملك	- عليك أداء جميع المهام الصغيرة
+ متعة، و العمل لتحقيق حلمك	- لن يصبح البيت مريحا
	- عملية بيع حلمك هو صراع مرير مع المجهول

حكايتنا: كيف وصلنا إلى هنا

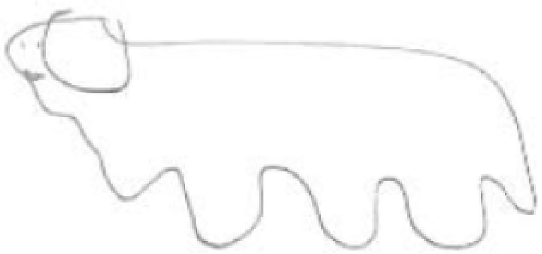
حتى الآن، حاولنا أن نثبت أن «الجميع قادروت» و أنه لا يجب أن تتحلى بميزات خارقة تفوق القدرات البشرية حتى ينجح الأمر. نحن نعتقد أننا باتباع هذا المنهج نمثل صنفاً جديداً من ريادي الأعمال. نحن لم نولد رياديين، و لكن بعض الظروف تجمعت لتجعلنا رياديين، هاهي بداية رحلتنا.

نحن شقيقان، هناك فارق أربع سنوات بيننا، بوبي هو الأكبر.

الريادة لم تكن في جيناتنا. لم نولد لعائلة من الرياديين. والدنا كان مسؤولاً تنفيذياً في شركة. و أمنا كانت ربة بيت. لم يكن لنا أي علاقة بالبيع بالتجزئة أو بالعلامات التجارية الغذائية أو بالقهوة بأي شكل من الأشكال. نحن لسنا ذلك الريادي الوهمي الذي تسرب من المدرسة و لكن عبقريته لم يكن لها حدود. لقد اتبعنا المسار التعليمي وفق الأصول، و بدلاً من تعلم قوانين العرض و الطلب من خلال التجارة في ساحة اللعب في المدرسة، فقد أمضينا الوقت نلعب. نحن أشخاص عاديون، لم نكن أشخاصاً استثنائيين بأي شكل من الأشكال. لم يكن واحداً منا صاحب إنجازات أعلى أو أدنى من الآخرين سواء في دراستنا أو في هواياتنا. لم نكن بالضرورة من ذوي المواهب المدهشة أو أي نوع من النبوغ في أي شيء يتطلب منا استخدام خيالنا.

لم نكن مبدعين. لقد كنا «عاديين» تماماً، و لكي نعطيك مثالاً على نقصنا للإبداع، فقد كنا كلانا سيئين في الرسم. في إحدى دروس الفنون، طُلب من سحر أن ترسم كلبها، و بعد مشاهدة النتيجة تسائلت معلمتها إذا ما كانت تربي الديناصور ريكس في بيتها.

لم نظهر أي ميول تجاه التجارة في طفولتنا، لم نكسب قرشاً واحداً بطريقة انتهازية، و لم يخطر ببالنا يوما أن نبيع الحلويات أو حتى الديدان، مشروع سحر التجاري الوحيد كان بيع أشجار عيد الميلاد من بيت إلى بيت لصالح مؤسسة خيرية. أول مرة كسب واحد منا نقوداً كانت في الجامعة خلال فترات التدريب الصيفية التي قضتها سحر في شركة قانونية و بوبي في بنك استثماري.



الكلب الذي رسمته سحر في عمر التاسعة

وليس فقط أننا لم نتعلم أن نصبح رياديين، بل إننا تعلمنا أن ندرس «مواضيع مفيدة» بهدف الحصول على وظائف مهنية. و لذلك فقد درس بوبي هندسة الكمبيوتر فيما درست سحر الحقوق. إذا ما كنا حصلنا على أي تدريب للريادة خلال تربيتنا فقد تعلمنا قيمة التخصص و العمل الجاد. تعلمنا أن مفتاح النجاح لا يتعلق بالإلهام بل إنه مرتبط بالجد و التعب وفقاً لقول «ما تزرع هو ما تحصد» . لقد كانت حكمة والدينا :» ليس المهم أن تكون الأفضل، و لكن الأهم أن تقوم بأفضل أداء ممكن»، لقد آمن والدانا أنك إذا ركزت و عملت بجد و استمرار فأنت قادر على تحقيق أي شيء. هذا هو الدرس الأكثر أهمية الذي تعلمناه منهما.

الشيء الآخر الذي تعلمناه في بيتنا هو قيمة أن يكون لدينا أحلام، فالأحلام هي بذور الواقع. منذ سن الثانية عشر علمت سحر أنها ستكون محامية، و علم بوبي أنه سيكون خبيراً مالياً.



نيويورك 1993

و سننتقل مباشرة إلى وصولنا لسن الرشد...

عمل بوبي في قسم عمليات الاستحواذ و الاندماج بمؤسسة ليمان برذرز الاستثمارية المصرفية في نيويورك. و لطالما أراد بوبي أن يكون خبيراً مصرفياً استثمارياً في «وول ستريت» بنفس طبيعة المكان الذي عاش و تربى فيه.

لقد أجبر والدنا بوبي على دراسة هندسة الكمبيوتر في الجامعة، في ذلك الوقت شعر والدنا أن هذا التخصص هو مهنة المستقبل، و للحقيقة فقد كره بوبي كل لحظة في هذه الدراسة، و مع ذلك فلم يفكر مرة أن يترك دراسته. و لكن عندما حصل على شهادته، لم يرغب بوبي أن يمضي وقتا أكثر من ذلك في هذا المجال، و فضل العودة لتحقيق هدفه بدخول عالم المال و الأعمال.

بدأ بممارسة هوايته في سوق الأسهم في ذات الصيف الذي تخرج فيه من الجامعة، و ببعض الخطوات المحظوظة، فقد استطاع القيام ببعض الاستثمارات، ثم جاء متفاخرا لوالدنا أن هناك طريقة أسرع لكسب المال من العمل المكتبي.

من أجل أن يعلمه درساً، أعطاه والدنا مبلغ ١٠,٠٠٠ دولار و تحداه أن يزيد المبلغ عشرة أضعاف خلال الصيف. خسر بوبي المبلغ كله خلال عشرة أيام. لقد تعلم بوبي درساً في التواضع و الواقعية ، وكان هذا الدرس أكثر قيمةً مما تعلمه في كل حياته، لا يوجد هناك ما يسما «المال السهل».

لقد اكتشف بوبي شغفه الحقيقي خلال دراسته لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية تاك للأعمال في دارتموث بولاية نيوهامبشاير. لقد كانتا سنتين من الدراسة الجادة و النشاطات الحسابية الجادة في ريف فيرمونت، بعد ذلك انضم بوبي إلى ليمان برذرز. كان نمط حياة بوبي كنمط نيويورك في الثمانينيات.

في إحدى عطل نهاية الأسبوع قامت سحر بزيارة نيويورك، ولكنها لم تتمكن من رؤيته لأنه لم يغادر مكتبه ليومين كاملين إلا مرة واحدة عندما عاد لبيته في الثالثة فجرا ليبدل قميصه، و كان حينها منهكا جدا.

جميع أصدقاء بوبي كانوا خبراء مصرفيين استثماريين. و بدت له الحياة من شرنقته طبيعية و نشطة، العمل بدون الراحة سعياً وراء وقت العمل الإضافي ليحصل بعدها على شيك بنكي مكون من ستة أرقام ليمحو كل ذكريات التعب و السهر و يبدلها بأحلام الثروة المجهولة. بدا الأمر مبالغاً فيه، و لكن حياة بوبي كانت نمطية.

اعتاد بوبي و أصدقاءه على الجلوس في غرف نومهم في نيويورك يحلمون بذلك اليوم الذي يبدؤون فيهم شركاتهم الخاصة. جميعهم امتلك كمية من الأفكار التي حفظوها في قلوبهم منذ أيام دراستهم في كلية الأعمال، حينها قرأ معظمهم تقريبا جميع مذكرات الأعمال التي تمت كتابتها و أمضوا وقتهم في التدرب للريادة.

السؤال الوحيد الذي كان يدور في بال بوبي و أصدقاءه هو متى سيقومون بذلك. الجواب كان دائما «ليس اليوم» ذلك أن أحلامهم لطالما تمت مقاطعتها بالصفقات التي كانوا يعملون عليها.

سواء كنت خبيراً مصرفياً استثمارياً أو تعمل في وظيفة من التاسعة وحتى الثامنة تمنحك القليل من السعادة، فإن المشكلة الأولى في الريادة هي دائما نفسها: متى ستكون قادراً على إيجاد الشجاعة لترك أمان الحياة العملية المضمونة و تبدأ بنفسك من جديد تواجه كل المخاطر التي

قد تترتب على ذلك؟


لندن 1993

لم يكن بوبي و أصدقاءه مستعدين لاتخاذ هذه الخطوة طالما لم يكونوا متأكدين ١٠٠٪ - او حتى ١٠٥٪- أن فكرتهم ستعمل.

في نفس الوقت الذي كان فيه بوبي يعمل في نيويورك، كانت سحر محامية في شركة فرير كولميلي القانونية الراقية في لندن. كانت سحر تحلم بالعمل في هذه الشركة منذ اللحظة الأولى التي ذهبت فيها إلى جامعة بريستول لتقديم عرضها هناك. و بدلاً من المحامين ذوي الاوجه الشاحبة الذين أرسلتهم الشركات الأخرى لتوظيف الخريجين الجدد، فقد أرسلت شركة فرير كولميلي مجموعة جذابة من المحامين. لقد كانت هذه الشركة الممثل القانوني لجميع الأسماء القيادية في عالم الترفيه تقريبا، و كان لها مكاتب في باريس و موناكو على عكس الشركات القانونية الأخرى التي لطالما بقيت في المكاتب المملة. و فوق ذلك، لقد عرفوا كيف يستمتعوا بحياتهم و بعملهم. و بالنسبة لسحر فقد كان هذا الخيار رائعاً.

الشيء الذي تحب سحر أن تنساه الآن و دائما، أن هذه الشركة قد رفضتها ثلاث مرات من قبل ، حيث تقدمت لها مرتين للتعيين الصيفي في السنتين الأولى و الثانية، و لكنها لم تيأس.و كثفت جهدها في دراستها لتحصل على العلامات المطلوبة، ثم أعادت التقديم و حصلت على الوظيفة التي تمنتها، و تحقق حلمها.

في بداية توظيفها في الشركة، كانت فرير كولميلي ترقى لطموحات سحر. عمل زملاؤها الجدد بجدية و لعبوا بجدية أكبر. و كان عملها الشاق في سنتها الدراسية الأخيرة في جامعة بريستول إضافة إلى السنة الشاقة للاختبارات النهائية لجمعية المحامين تستحق ذلك، و تماما مثل بوبي الذي عمل في الأيام المشرقة للأعمال الاستثمارية، دخلت سحر أزقة القانون خلال فترة ذهبية شهدت صفقات كبيرة و دعاوى كبرى و كذلك شهدت صعوداً لهذه المحامية الفاتنة. حيث شاهدت التنانير القصيرة، و الأحذية ذات الكعوب العالية، كما شكلت زميلاتها قدوة ملهمة لها، و اعتقدت أنها وجدت السعادة المهنية الحقيقية.

تحسن الوضع أكثر عندما تم إرسال سحر إلى باريس لمدة ستة شهور أقامت خلالها في الشقق الواسعة التابعة للشركة في ماريه، و عملت من مكاتبها التي تقع في عمارات فخمة في تروكاديرو تطل على برج إيفيل.

تعتبر السنتين الأوليين بعد التخرج من كلية القانون فترة تدريبية يحصل فيها المحامي الجديد على العضوية الكاملة. و يطلب من هذا المتدرب أن يعمل بجد لمدة ستة شهور في كل قسم من أقسام الشركة. و بعد عودت سحر من إقامتها في باريس، تم تعيينها في قسم الدعاوى حيث تحسنت الأمور معها أكثر.

تم تعيينها لمعالجة دعوى آرثر سكارجيل. و لمن لا يعرفه فقد كان رئيس اتحاد عمال المناجم الذي كان على وشك إسقاط حكومة مارغريت تاتشر خلال الإضراب المشؤوم لعمال المناجم في الثمانينيات. و لاختصار القصة، ففي يوم معتدل من أيام تموز ١٩٨٩ ظهرت سحر على شاشات التلفاز و الصحف الشعبية كمحامية جذابة ترتدي تنورة قصيرة عملت بأمر الناشط الاجتماعي العظيم بنفسه. و الملفت للنظر أن دقائق الشهرة الخمس عشر حصلت لسحر قبل أن تكمل فترة تدريبها.

بعد تأهلها كمحامية، بدأ كل شيء بالتغير. عرضت عليها فرير كولميلي منصباً مغرياً في مجموعتها المرموقة المختصة بالترفيه. هناك وجدت سحر العمل بعيداً عن اسمه، فلم يكن هناك كثير من الترفيه. أن تكون محامياً أصعب بكثير من أن تكون محامياً تحت التدريب. يمكنك كمتدرب أن تتنقل بين الأقسام و الدوائر، و إذا لم يعجبك شيء معين فأنت على علم أنك ستنتقل إلى مكان آخر قريباً. ستبدو جيداً في الاجتماعات عندما تعبر عن فرحك بمديرك الذي تدربت عنده هذا الأسبوع. كونك محامياً تحت التدريب يجعلك تشعر و كأنك أفضل محام أنجبته بريطانيا منذ الأزل. باختصار مهام عمل يمكن التحكم بها، لا يوجد ضغط، هناك الكثير من المكافأة و المتعة.

كل هذه الأشياء تتغير عندما تصبح محامياً. تتوقف الموسيقى و تجد نفسك دائماً تجلس على نفس الكرسي خلف نفس المكتب. و يبدو و كأنه يتوجب عليك دفع ثمن كل المجد الذي سررت به خلال تدريبك. و تلقى كل الاجتماعات و المتعة و المرح نهايةً مفاجئة. أمضت سحر

وقتها في صياغة الوثائق، و كلما كان المستند أكبر كان ذلك أفضل للشركة. تُقسِم سحر الآن أنها لم تقابل أي شخص أو تغادر مكتبها في الشهور الأربعة الأولى احتراماً لتقاليد عملها. كانت أسيرة في غرفة لها صندوق بريد خاص بالشركة، و مستندات يتم إدخالها من تحت الباب من أجل أن تعالجها و ترجعها بعد أن تضيف عليها مساهمتها الخاصة.

صرخت لنفسها: «لا لا لا» قررت سحر سريعاً أن هذه الحياة ليست لها. بدأت بزيارة مكاتب زملائها ترثي حال طبيعة عملها المقيتة، و كان تشعر بالحنين للأيام الجيدة السابقة. بحثت عن أصدقائها الذين تعرفت عليهم في الجامعة ممن توجهوا للعمل بمهن خارج نطاق العمل القانوني و لكنها لم تجد أياً منهم، وجدتهم جميعا يستمتعون بالعمل القانوني، و بالتالي كانت الوحيدة في معاناتها.

في أحد أيام اليأس و العمل المعقد الذي كان يستهلك وقتاً، و جدت سحر الفكرة تلمع فوق رأسها. لقد وجدت مخرجاً، لمحت سحر مجموعة من المحامين الامريكيين الراقين من شركة سكادين أربس التي تعمل في نيويوك في مكتبها. و سمعت أن واحداً من المحامين الكبار سيعود من إعارته هناك، و توجهت سحر بسؤال لحل معاناتها.

بالرغم من أنها كانت تعرف أن المحامين سيتم رفضهم لمنصب نيويورك قبل سنتهم الرابعة و لكنها كانت جاهزة لها. و لكن للأسف، فقد تم طردها من مكتب الشريك بشكل أسرع مما دخلته.

و بالتالي، استمرت خيبة أمل سحر بالتزايد مع مرور الأيام. كان حدسها يخبرها أنها ليست سعيدة كمحامية، و لكنها لم تكن ترغب بالإنصات للصوت السلبي الذي يتحدث بداخلها بعد كل هذا العمل الشاق. كيف يمكنها ألا تكون محامية بعد كل هذا الطموح و الدراسة طول حياتها؟

و فجأة تغير كل شيء،

في لحظة واحدة انقلب عالمنا رأسا على عقب. لحظة تغير حياة. في ليلة ٢٣ كانون ثاني ١٩٩٣، فجعت عائلتنا بوفاة والدنا بشكل مفاجئ إثر سكتة دماغية بعمر الثانية و الستين.

قبل ذلك استمتع بوبي من نيويورك بمحادثة هاتفية رائعة مع والده في لندن، حيث كان في حالة جيدة كالعادة، و كان قد بدأ بالتعود على حياة التقاعد الجديدة. أجرت سحر تلك المكالمة الكريهة مع بوبي في منتصف الليل من إحدى مشافي لندن توضح أن والدها قد مات بسلام، و تدبر بوبي أمره ليغادر على آخر رحلة للطيران البريطاني من نيويوك. و بعدها لم يعد إلى هناك مطلقاً.

شكلت وفاة والدنا المفاجئة نقطة تحول لكل منا. كانت نوعاً من الأحداث التي تهز كل جزء من المخططات التي أعددناها، الأحداث التي تجعلك تنظر للحياة بعدسات جديدة و تنظر للعالم من منظور مختلف حيث لا شيء يتشابه مع ما كان سابقاً.

فقدان أحد الوالدين يخرجك من المنطقة الدافئة، لتقوم بتغييرات جذرية لطالما اعتبرتها خطرة للغاية. بالنسبة لبوبي كان ذلك يعني خسارة العمل المصرفي الاستثماري. لم يكن جدول عمله الشاق يمنحه الفرصة للتفكير بالحياة التي يريدها، اقتنع أنه يجب عليه أن يكون قريبا من أمه و أخته، و هذا لن يحدث إذا استمر في العمل في ليمان برذرز التي تفهمت حالته الصعبة، و لكي تثبت لنفسها أنها موظّف جيد، فقد أعطوا بوبي إجازة مدتها ستة أشهر يتبعها نقله إلى لندن.

استمرت سحر بالعمل في الشركة القانونية لسنة إضافية، و لكنها استنتجت أن عملها كمحامية لن يجعلها سعيدة في حياتها. ظنت في البداية أن الحل سيكون من خلال عملها كمحامية لشركة كبرى من المنزل. و لكي توضح أسباب رغبتها في العمل من المنزل استمرت بترديد هذه العبارة في مقابلاتها: «أود أن أكون قريبة من ثمار عملي» و « أود أن أخلط عملي و حياتي».

اعتقدت سحر أن عملها كمحامية من المنزل سيحل هذه المشكلة لأنها ستشعر بأنها مندمجة أكثر. و لكن مع أنها أجرت الكثير من المقابلات مع عدة شركات و لكنها لم تحصل يوما على عرض للعمل. فهي كانت تبحث عن وظيفة صممت خصيصا على مواصفاتها الشخصية.

لقد فقدنا القدرة على رؤية الشاطئ فقط لكي نكتشف محيطا جديدا.

بحلول كانون الثاني ١٩٩٤، قررت سحر ان تمنح نفسها استراحة مستحقة، و أن تلاحق طموحها لتستعيد السنة التي فاتتها بعد التخرج و ذهبت للأرجنتين لتعلم الإسبانية. امتدت هذه الفترة لأربعة أشهر قضت خلالها فترة نقاهة في البامباس ، تتسلق جبال الأنديز على ظهور الخيل و تتعلم جزءاً جيداً من الإسبانية. شعر بأنها استعادت طاقتها و أعادت برمجة نفسها و أصبحت جاهزة للعودة إلى لندن.

بنهاية عام ١٩٩٤ ،كلانا لم نكتشف أننا بدون وعي قمنا بأخذ إجازة كبيرة من مناطقنا الآمنة، قمنا بقطع «الحبل السري». و مع اننا قضينا عام ١٩٩٣ بلا وعي نتيجة سنة من المشاعر المختلطة و الأسئلة و الصعود و الهبوط، و في نهاية عام ١٩٩٤ شعرنا و كأننا استعدنا أنفسنا. قمنا بعمل تغييرات كنا نحتاجها في تطلعاتنا الشخصية ، تطلعات ربما لم نقم بها لولا وفاة والدنا.

منحنا التوقف وقتاً لنوضح ماذا نريد من حياتنا و من وظائفنا. لم نكن نعلم إلا قليلا أنه بتركنا لمناطقنا الآمنة و التفكير بجدية حول أهدافنا الشخصية و المهنية، فإننا كنا نتخذ خطوتنا الأولى في عالم الريادة. الحقيقة أننا لم نفكر للحظة واحدة بأن ينتهي بنا المطاف بأن نعمل سوياً و أن نطلق عملاً تجارياً سوياً.

ولكنك أنت لا تحتاج لأزمة تغير حياتك لكي تلهمك بالتغييرات التي يجب عليك أن تفعلها. إذا كنت غير سعيد بحالتك فيمكنك في أي وقت أن تختار متى تغادر منطقتك الآمنة. المفتاح لذلك أن تكون مبادراً سبّاقاً.

لا تعتمد حصرياً على قدرات النصف الأيسر من دماغك و هو الجزء المسؤول عن الجوانب النسبية المنطقية. بل يجب عليك أن تحول للنصف الأيمن من عقلك حيث يقيم الحدس و الإبداع ليمكنك من رؤية ما تريد أن تفعل و ما تريد أن تكون في حياتك.

„ لم أكتشف شيئاً باستخدام عقلي النسبي - ألبرت آينشتاين

فصل الفكرة

هل تمتلك مصباح النور؟ أم أنك تحتاج له؟؟

إذا قررت أن حياة الريادة مناسبة لك، يمكنك الآن أن تتقدم نحو الخطوة التالية. ولكن تذكر أن اللهفة المستمرة لامتلاك عملك الخاص غير كافية لضمان نجاحك المستقبلي.

قبل كل شيء، عليك أن تعرف ماذا ستفعل. تحديداً، ما هو العمل التجاري الذي تريد أن تبدأه؟

في بعض الحالات، ستواجه حالة تشبه لغز البيضة و الدجاجة. هل الفكرة تأتي أولاً ثم يتبعها العمل التجاري؟ أو هل يمكنك أن تقوم بذلك الشيء باتجاه معاكس: أن تقرر أن تبدأ بالعمل المستقل ثم تكتشف العمل التجاري الذي يمنحك أكبر فرصة للنجاح؟

سواءً كانت الفكرة (المصباح) هي ما يقودك للأمام، أو أنها رغبتك الجامحة بأن تكون ريادياً، فلحسن الحظ أن الريادة يمكن أن تبدأ بأي من المسارين.

تعريفنا للمصباح (الفكرة التي تحتاجها في عملك التجاري) هو: فكرة تملأ فراغاً في السوق ، تؤمن أنت بأنك قادر على تنفيذها بنجاح.

لا يوجد شيء معقد هنا. أنت تحتاج فقط لشيء يجعلك تشعر بالحماس و بأنه سيطلق الإنسان الريادي بداخلك!

بأي حال، سواء أكنت تمتلك فكرة أو أنك قررت أن تبحث عن واحدة، فهذه هي القواعد التي توضح الأفكار الجيدة وفق ما تعلمنا، و نعتقد أنه من الجيد لك أن تتبعها.

القانون الحادي عشر: ليس شرطاً أن تكون فكرتك جديدة أو أصلية أو مبتكرة

هل تعتقد أنه يتوجب عليك أن تبدأ بفكرة أصيلة من الصفر لتكون ريادياً ناجحاً؟ إذا كنت تعتقد ذلك فأنت مخطئ.

عليك أن تعرف أن هذا يعتبر شيئاً في صالحك، لأن احتمال أن تحصل على فكرة جديدة تماماً و عملية تماماً ليس احتمالاً كبيراً. بالحقيقة إنه يقارب الصفر، إلا إذا كنت أنت توماس إديسون، سنأتي لذلك لاحقاً.

معظم الرياديين يبدؤون أعمالهم من خلال نسخ فكرة شخص آخر أو تعديلها قليلاً. ليس الأفضل دائما أن تكون الأول ، فهناك حقيقة معروفة و هي «مساوئ المتحرك الأول». حيث يعتبر بيع منتج جديد تماماً كمشقة صعود الجبل، لأنه يتوجب عليك أن تؤسس المفهوم من الصفر، و تعلم السوق، هذا الأمر بالتأكيد أصعب من البناء ببساطة على حاجة موجودة و مثبتة. صدقنا عندما نخبرك أن لا شيء يكلفك أكثر من تعليم السوق.

ولكن هذا قطعاً لا يعني أن تقوم بتقديم شيئ مطابق تماماً لما يقدمه عمل تجاري آخر. المهم هنا هي الفرصة التي تراها لفكرتك و التصميم الذي تملكه لتنفيذها بتكلفة أقل أو بشكل مختلف عما يقوم به شخص آخر مسبقاً. يجب على فكرتك أن تمتلك نقطة بيع فريدة تميزها في السوق عن غيرها.

القانون الثاني عشر: تذكر دائما أن الريادي يختلف عن المخترع

تذكر دائماً أنك لست مخترعاً، بل ريادياً. وبصفتك ريادي، فلا يتوجب عليك أن تخترع فكرة. يقوم الريادي ببساطة بإنشاء أعمال تجارية من أفكار موجودة من قبل في غالب الأحيان. المخترعون هم أشخاص عباقرة يجدون أشياء جديدة.

قليلون هم المخترعون الذين أصبحوا رياديين، الاستثناء المشهور لهذه القاعدة هو جيمس دايسون، فهو مخترع و ريادي. غالباً ما يستغل الرياديون الأفكار التي يتركها المخترعون خلفهم.

القانون الثالث عشر: كن أول زبون لنفسك

عندما تكون في مرحلة الفكرة، كن متأكداً أنك تنظر لفكرتك من منظور الزبون و ليس البائع، لا تفكر في نفسك و زبائنك بصفة «نحن» و «هم». من السهل و الجميل أيضاً أن تقوم بذلك الخطأ، ولكن من الخطأ عندما تفكر حول عملك التجاري أن تقوم بتقسيم عقلك بينك كبائع و بين الآخرين كمشترين. إذا لم تقنع نفسك بشراء منتجك، وأيضاً لم تجد أول زبون مسبقاً، فلا يجب عليك أن تكمل.

بغض النظر عما ستنفق من أموال في الدعاية و التسويق، فلن تبيع شيئاً. في حالتنا هذه الزبون غير موجود، الزبائن ليسوا مجموعة من الناس يمكنك أن تخدعهم لشراء منتجك، أنت الزبون.

ستكون حياتك أسهل بكثير إذا فكرت بهذه السطور، و ستوفر على نفسك الآلاف من الجنيهات(التي لا يتوقع أنك تمتلكها في البداية) في استطلاع آراء الزبائن. الخلاصة هنا، أنه إذا كنت أنت ستشتري منتجك، و يمكنك إيجاد عشرين شخصاً آخرين يقومون بذلك أيضاً، فإن منتجك سيباع.

القانون الرابع عشر:لا تقترب من فكرتك إذا كان المال في عقلك، المال لا يضيء مصباحك

في مرحلة الفكرة (المصباح)، السؤال الذي يجب عليك ألا تسأله هو «كيف سأجني المال؟» ستعرف إذا ما كانت فكرتك ستجني مالاً في المرحلة التالية من عملية إنشاء العمل التجاري. ولكن في الحاضر، و في بداياتك المبكرة، يجب أن تنظر للمنفعة كشيء جانبي، مثل حلوى ما بعد وجبة الطعام. لا تجعل رغبتك بالغنى الفاحش تشوش على إبداعك. الأفكار الجيدة تكسب المال، ولكن لا يجب عليك أن تطارد المال، بل اجعل المال يطاردك.

إذا اقتربت من فكرتك و الغنى المستقبلي في عقلك (أنت لست أول إنسان يفعل ذلك) فأنت لست ريادي. أنت كمن يلعب القفز البهلواني. إنه فخ وقت فيه الكثير من الرياديين الناشئين.

في حال كان تفكيرك بالمال، فالمشكلة هنا أنه لا يوجد إدراك كامل فيما وراء العمل التجاري. هذه الأعمال التجارية لم يتم إطلاقها لسد حاجة ملحة في عمل شيء ما بطريقة أفضل مما كان موجوداً مسبقاً أو لسد فراغ في السوق، بل تم إطلاقها فقط لركوب موجة مارة. اعتقاد أصحابها بأنهم سيكونون «بريت مانجر» التالي كان مثيراً أكثر من المنتج الذي يتم بيعه. و هذا هو سبب أن القليل من هذه الأعمال التجارية استمر حياً، معظمها لم يستمر سنة واحدة. لم يتم بناؤها على أساس الحماس، بل على أساس الطمع.

انفجار فقاعة الإنترنت كان مثالاً جيداً على القفز البهلواني، كثير من أفكار مواقع الإنترنت تم بناؤها من وجهة نظر كسب المال. رياديو الإنترنت كانوا ينظرون للإنترنت بصفتها طريقةً جيدةً لكسب العوائد المالية السريعة، و ليست فرصة لسد حاجة في السوق، و بالتالي فهم ساروا نحو الأشياء من الزاوية الخطأ. الأعمال التجارية الوحيدة التي استمرت على الإنترنت مثل أمازون، هي التي تم تأسيسها بحماس شديد لفرصة في السوق، وفي حالة أمازون، كانت هذه الفرصة هي بيع الكتب.

القانون الخامس عشر: تأكد أن فكرة العمل التجاري ملائمة لك

عندما تخرج بفكرة ما، فأول حاكم تواجهه هذه الفكرة هو أنت. خذ رأيك الخاص بجدية!! يجب أن يلائم العمل التجاري شخصيتك، خصوصا في البداية، لأن هذا العمل يعتبر امتداداً لك. و بالتالي إذا لم تكن شخصاً يحب التعامل مع الناس فلا تبدأ عملاً تجارياً متعلقاً بالخدمات، و إذا كنت تكره الجلوس خلف الطاولة، فلا تبدأ عملاً تجارياً يربطك في مكتب.

إذا لم يكن مصباحك قد أضاء بفكرة، و تريد أن تبدأ عملك الخاص، فيجب عليك الاستمرار في البحث حتى تأتي الفكرة لك. عليك أن تستمر بالتفكير حول الأشياء التي تحب أن تفعلها، وعليك أن تستخدم خيالك المبدع في التفكير. يمكن لأي شيء أن يمنحك الفكرة: العمل، التسوق، السفر، القراءة أو الحديث مع الأصدقاء. يمكن لجلسة عصف ذهني أن تساعدك.

جلسة عصف ذهني

نقدم لك مجموعة من الأفكار لتساعدك في التحضير لجلسة عصف ذهني مثمرة. لا تنفعل كثيرا عندما تحاول البحث عن فكرة لعمل تجاري، و إلا فستكبت إبداعك. من المهم أن تجعل الجانب الأيمن من دماغك يعمل، (و هو الجانب البديهي و الخلّاق بدلاً من الجانب المنطقي) إذا أردت أن تجد فكرة، لذا:

- أحضر ٤-٥ أصدقاء من خلفيات مختلفة و ميول مختلفة للجلوس معاً
- اجعل الجو دافئاً و مريحاً، و شغل موسيقى.
- قدم الكثير من العصير، و لا تجعلها جلسة عمل.
- لا ترفض أي فكرة مباشرة، ستبدو بمظهر سخيف.
- كيف ستجد المصباح؟؟
- ماذا تحب في حياتك؟
- ما هي الأشياء التي تهتم لها؟
- ما هي هواياتك؟
- ما هي الأشياء التي تستمع بعملها؟
- ما هو الجزء المفضل من حياتك اليومية؟
- هل هناك أي طريقة يمكنك أن تحسن فيها شيئاً ما؟
- هل شاهدت شيئاً ذات مرة و اعتقدت أنه قد يؤثر على حياتك في عملك أو منزلك؟
- هل فكرت بتحسين طريقة إنتاج أو توصيل شيء يهمك بطريقة أفضل من الموجودة حاليا؟
- هل هناك فجوة واضحة في السوق؟
- هل هناك شيء تحبه و لا تجده؟
- هل هناك منتج أو خدمة يمكنه أن يحدث فرقاً كبيراً في حياتك؟
- هل لديك مهارة أو خبرة يمكنك أن تستفيد منها؟
- هل هناك منتج معين أو خدمة معينة تعرف الكثير عنها؟
- هل تعرف طريقة مختلفة في عرض شيئ ما؟
- هل لديك مهارة تحب أن تستخدمها في شيء مفيد؟
- لا تسأل نفسك هذه الأسئلة خلال مرحلة الفكرة:
- كيف يمكنني أن أكسب المال بسرعة؟

كيف وجد الرياديون أفكارهم؟؟

هنا بعض الأمثلة حول الإلهام الذي وقف خلف بعض المشاريع الريادية:

ذهب متأخراً للتسوق يوم عيد الميلاد و لم يجد الأدوات التي أرادها

الفكرة الناتجة: قام بتأسيس Gadget Shop

اكتشف فرصةً في السوق لبيع الهواتف النقالة مباشرة للمستهلكين

الفكرة الناتجة: Carphone Warehouse

كانت زوجته تبكي عندما أخبرها أخصائي البصريات أن عليها أن تنتظر سبعة أيام لتحصل على النظارات الجديدة

الفكرة الناتجة: VISION EXPRESS

كان لديه حماس في صنع العطور و المستحضرات

الفكرة الناتجة: Jo Malone

و كما ترى، فقد كان لكل من هذه الأعمال التجارية جذورها في الظروف المحيطة. لم يكن المؤسسون يقصدون هذه الأفكار بقدر ما أنها جاءت لهم كإنذار لفرصة ما. هؤلاء الرياديون سمحوا للفرصة أن تأتي إليهم.

حكايتنا: كيف وصلنا إلى فكرتنا؟؟

للتذكير، فقد أخبرناكم في الفصل الماضي أن سحر قد تركت شركتها القانونية، و عادت من أسفارها ، و بدأت بحثا فاشلا عن وظيفة قانونية للعمل من المنزل، و للحقيقة، فلم تكن سحر ملائمةً لتلك الوظيفة، فيما قرر بوبي ألا يعود إلى ليمان مرة أخرى بعد انتهاء فترة إجازته، و كان يبحث عن فرصة لإطلاق عمله التجاري الخاص.

لقد كنا نحن الاثنين نعوم وسط محيط كبير، لم نكن نتوجه في أي اتجاه محدد، و لا يمكننا أن نرى أي علامة لشاطئ قريب. كان جرس الإنذار يدق في عقولنا: ما الذي سنفعله؟؟

الليلة التي أضاء فيها مصباحنا

في ليلة الرابع من تشرين ثاني ١٩٩٤، كانت سحر يائسةً تماماً بسبب عجزها عن إيجاد العمل الذي تريده، لذا فقد توجهت إلى حلقة دراسية مسائية في «كافيه رويال» تعقدها شركة للبحث عن موظفين قانونيين. و كما تعرف، فالإنسان في هذه المرحلة اليائسة من حياته، يود أن يحضر مثل هذه الفعاليات. الكثير جاؤوا، يرتدون أبهى حللهم، و يتنافسون ليقولوا الشيء الصحيح، والكل يسعى للحصول على نفس الشاغر.

إذا كانت سحر يائسة قبل الحلقة الدراسية، فإنها قد خرجت بعدها أسوأ. اكتشفت أنها بعد كل هذه الرحلات، أصبحت أقل تلاؤماً مع بيئة الشركات. تنظر حولها فلا تجد نفسها ترى المستقبل الذي أرادت.

وافق بوبي أن يتبعها مع أمهم لتناول وجبة تايلندية في بوسابونغ، الملاصق لشارع الملك. دخلت سحر إلى السيارة ، ولكن في اللحظة التي أغلقت فيه الباب، أحست بطاقة إيجابية جبارة تخرج من بوبي. كان بوبي يشع بفكرة عمل تجاري. كان بوبي مرتبطاً تماماً بعملية تطوير الفكرة في عقله، رغم أن سحر لم تكن تعرف ما هي هذه الفكرة.

ببساطة، ففي طريق عودتها من الأرجنتين، توقفت سحر في نيويورك لعدة أسابيع، و اعتادت هناك على الذهاب لمقهى اسمه «قهوة العالم الجديد» في ماديسون أو في الشارع الرابع و الأربعين.

هناك، جربت سحر لأول مرة مقهى متخصصاً بالقهوة، يصنع الكابوتشينو النحيف (الذي كان يعد ابتكاراً جديداً حينها) و كعك الجزر الخالي من الدسم (الذي لم تعرفه من قبل) و كل الأشياء الأخرى التي جعلت تجربتها تبدو كمأوى للراحة و الترف هرباً من صخب اليوم.

عندما عادت سحر من نيويورك، فقد كانت تهذي لبوبي بحبها لتلك المقاهي في نيويورك، و فقدانها لها، و أمنياتها بأن تجد نفس الشيء في لندن. بالطبع كانت تتحدث بصفتها مستهلكةً.عندما كانت سحر متحمسة للموضوع، تذكر بوبي زميله السابق الذي وضع على مكتبه نشرة لسلسة مقاهي أمريكية، لينبهه لازدهار شرب القهوة في الولايات المتحدة.

في ذلك اليوم، خرج بوبي لعدة اجتماعات و صدم حين اكتشف أنه لا يمكنك أن تجد في لندن مكاناً تتوقف فيه، حتى ولو لنصف ساعة من أجل الحصول على كوب من القهوة.

لم يقدر بوبي إلا أن يفكر فيما قالته سحر، فعلاً لقد كانت محقة في ذلك.

إذا، التقط بوبي الفكرة، أضاء المصباح في رأسه، الخطوة الأولى في الطريق نحو الريادة تم اتخاذها بلا وعي. لقد قرر أنه و سحر يجب عليهما أن يبدءا سلسلةً من مقاهي القهوة على الطريقة الأمريكية في لندن.

احتجت سحر بشدة حول أي مشاركة لها في الموضوع. تساءلت: «لماذا تناقش التجارة معي مع أنك تعلم أنني لا أملك أي اهتمام بها ؟» و أضافت: « ما حصل فقط أنني أحببت مقاهي القهوة كزبونة».

ما حصل أن سحر شعرت فجأة بالقلق و انعدام الأمن بالتفكير بترك خبرتها و مؤهلاتها كمحامية كي تدخل في عالم المقاهي، تمكن بوبي أخيراً بإقناعها أنه سيدفع لها مقابل القيام بالبحث حول هذه الفكرة لمدة أسبوع فقط، و أخبرها أنه بعد ذلك سيكون لها مطلق الحرية في اتخاذ قرار بالانطلاق في الفكرة أو لا.

حاولت سحر أن تقارن بين إمضاء أسبوع آخر من مقابلات العمل، و بين الحصول على مال نقدي من بوبي يكفي لشراء معطف «برادا». فوافقت على عرض بوبي متأثرة بالإحساس بالدوافع الصحيحة.

في صباح اليوم التالي توجهت إلى محطة قطارات الأنفاق في «هاي ستريت كينسنجتون»، و اشترت تذكرة ذهاب في الخط الدائري الذي يتوقف في كل محطة من المحطات السبعة و العشرين. لقد دارت بمحيط مبنيين حول كل محطة لتفتش عن مكان يخدم الركاب الباحثين عن كوب من القهوة.

لقد أحبت سحر ما شاهدته، كان هناك طلب عال على القهوة، مع أن القهوة ذاتها كانت مقرفة. لقد شاهدت سحر طوابير تصطف عند متاجر بيع الساندويتشات من أجل الحصول على القهوة، و طوابير تصطف عند متاجر الوجبات السريعة من أجل القهوة، و طوابير تصطف عند الأكشاك للحصول على القهوة.

وعندما تحصل على كوبك، فإن القهوة تقدم كطين بني في كوب مرن مصنوع من البولسترين، يغطيه غطاء غير مناسب.

تذكرت سحر من أيام عملها القانوني كيف كان الكابوتشينو مهماً في الصباح. انتبهت سحر أن السبب في رداءة القهوة أن جميع منافذ البيع التي زارتها كانت تركز على منتجات أخرى. كانت محلات بيع الساندويتشات مشغولة في تجارة صنع ساندويتشات البيض بالمايونيز، حينها كانت القهوة تعتبر شيئاً جانبياً.

و مع ذلك، فقد بدا واضحاً أن القهوة تباع بكميات هائلة.

لم تصدق سحر كم كانت تشعر بالقوة في ذلك اليوم، اكتشفت أن هناك فجوةً هائلةً في السوق للحصول على تجربة شرب قهوة عالية الجودة، حيث يكون التركيز فقط على جودة شرب القهوة و ليس على شيء آخر.

إذا، فقط أضاء المصباح عند سحر. كانت لندن تفتقد للقهوة على طريقة نيويورك، و بإمكاننا أن نحسن جودة عادة الكافيين في لندن إذا قمنا نحن بتوفيرها. و بخصوص المشاركة في فكرة بوبي، فقد كانت سحر موافقة على المشاركة، و كانت هي اللحظة التي ولدت فيها «جمهورية القهوة».

رسالة بالفاكس: ٥ تشرين ثاني ١٩٩٤، العاشرة مساء

بوبي،

لا أستطيع أن أصدق ما شاهدته عيناي اليوم في رحلتي بالخط الدائري. صدقاً لقد أنساني سوء خدمات المبيعات أيامي كمحامية.

تبدو لندن بحاجة ماسة إلى مقاهي إسبرسو على نمط نيويورك!!

هاذا ما لخصته لحد الآن:

- أنت تغادر محطة القطار بطريقك لمكتبك. و بما أنك في صباح لندني بارد كئيب، فأنت تشعر بالبرد حتى عظامك، و تسير و أنت نصف نائم، و لا يمكنك مواجهة يومك الذي يبدأ على هذه الصورة. أنت تحتاج لكوب من القهوة.
- لا يوجد لديك خيار، تجد نفسك مجبراً على دخول حانة متواضعة لبيع الساندويتشات. ستشعر بالسعادة فقط إذا كانت أحلامك بالراحة و الهدوء مرتبطة بمفارش بلاستيكية، و بقع من الشحوم و الأوساخ الملتصقة.
- تقف في طوابير طويلة و تشاهد الطاقم أثناء عملهم، إنهم يحضرون الساندويتشات.
- أثناء انتظارك تشاهد عرضاً يعجز أي فنان معاصر أن يقوم به، صفوف من الأحواض البلاستيكية يملؤها المايونيز المقرف، و المايونيز مع سمك التونا المجمد، و المايونيز مع البيض، و شرحات مما كان يسمى سابقا اللحم المحمص. حتى أنه لم يتم تقليب هذه المحتويات لتخفي الأشياء اللزجة التي طفت على السطح منذ اليوم السابق. بالتأكيد، فهذا لا يعتبر مشهداً جميلاً عند الثامنة صباحاً.
- يقوم العامل الذي يصنع الساندويتشات بيديه العاريتين (لاحظ العادات الصحية!!) بتحضير كوب الكابوتشينو الخاص بك بسرعة. لا يمكنك أن تحكم إن كان قد غسل يديه بعد ذهابه إلى الحمام، أو إذا لمس ذلك الطعام الذي وصفته لك. بكلا الحالتين، فبالتأكيد أنه يمكنك أن تحصل على عدوى لشيء ما.
- تأخذ مشروبك الساخن (أبدو مشمئزة لأسميها قهوة) في كوب من البولسترين المرن يتراقص بين يديك، أما عن الغطاء فهو شيء بلاستيكي مسطح مع ثقب في الوسط يصلح لأن يكون حذاءً صغيراً، هذا يعني أنه إذا أردت أن تشرب القهوة خلال المشي، فاعلم أن احتراق يديك سيكون جزءاً من الموضوع.
- باختصار، فإن قهوة الصباح في لندن بلا متعة. و عندما تصل مكان عملك، ستكون قد كرهت هذا اليوم مسبقاً.
- هذا ما سيكون عليه طراز مقهانا الجديد:
- أنت تغادر محطة قطار الأنفاق الخانقة.
- ولكنك تدخل مكاناً مصمماً بعناية، ذو سمة خاصة لتحسين تجربة شرب القهوة، بيئة مريحة و دافئة يمكنها استيعاب عدد كبير من الزوار.
- خلال انتظارك في الطابور، تستمع لموسيقى لطيفة هادئة، و تستطلع التشكيلة اللذيذة من مكملات القهوة المغرية.
- يقوم بخدمتك طاقم حصل على تدريب عال، يرتدي زي موحداً، يحضر لك قهوتك كما طلبت بأربعة خيارات من القوة، والحليب، و كمية الكافيين والقهوة المثلجة و غيرها.
- تأخذ قهوتك بكوب متين مصمم بعناية خصيصاً لنا، يغطيه غطاء خاص لا يسرق الرغوة من الكابوتشينو. كما يتوفر لك أربع خيارات من الطبقات التي تغطي القهوة.
- لماذا لا نفعلها؟ بالتأكيد سيحبها الجميع؟ في الولايات المتحدة تحولت القهوة إلى سلعة أساسية، و حولوها إلى رفاهية تامة، و لكنها ليست أي رفاهية، بل هي الرفاهية التي تكون جزءاً من رحلتك اليومية إلى العمل. و بكلمات أخرى، فهي السعادة في أصعب فترات يومك.
- لقد فكرت بمجموعة من الشعارات:
- استراحة من الطاحونة اليومية.

- رفاهية بسعر معقول.
- قم بترقية يومك.

الأمر مثير، و صائب تماما.

سحر

لقد أخبرناك بحكايتنا، يمكنك أن ترى أن فكرتنا:

ليست جديدة أو أصلية أو جذرية.

كنا نحن أول زبائن أنفسنا.

لمسنا الفجوة في السوق.

لم نمتلك أي مهارات خاصة أو خبرة عملية.

وجدنا المصباح، الأفكار الآن تبدو متشابكة في هذه المرحلة المبكرة. بدت فكرتنا صائبة عندما تحدثنا عنها في الليل، و بدت أيضا في الصباح التالي صائبة. و بعد قليل من التحقيق في اليوم التالي، بدت الفكرة أفضل. لقد عرفنا أن مصباحاً عالي الجودة قد أضاء.

> **كل شيء موجود الآن ، أو كان موجودا سابقا، أو سيكون في المستقبل، بدأ كفكرة في عقل شخص ما - والي أموس**

وما الأمر التالي؟؟؟؟

الفصل الثالث:

أبحاث السوق
تحويل الأفكار إلى أعمال تجارية

إذا، فأنت الآن لديك فكرة لبدء عمل تجاري، و أنت تثق في رؤيتك. الحقيقة الآن أنك لم تتجاوز أكثر من ٠,٠١٪ من طريقك نحو الريادة. لقد وجدت الموهبة الجيدة، و لكنك الآن تحتاج إلى أن توظف القناعة و الإيمان الراسخ من أجل أن تتابع طريقك بنجاح.

جميعنا تقريبا، كان يحلم في مرحلة معينة في حياته بأن يبدأ عمله التجاري الخاص. ولكن القليل منا من كان قادراً على تحويل الحلم إلى حقيقة واقعية. السبب الأساسي لهذا أن التقدم يتوقف حتما عند مرحلة الفكرة، تلك المرحلة التي يجب على المصباح المنير أن يترك الخيال الجميل و يدخل عالمنا الواقعي.

> لو أن كل واحد تكلم عن إطلاق عمل تجاري قام فعلا بما تكلمه، لأصبحت الأمة كلها تعمل لحسابها الخاص. ولكن معظم الناس يفضلون أن يتخيلوا ذلك أكثر مما يعملون مارك ماكورماك، مؤلف كتاب « الذي لا يعلموك إياه في مدرسة هارفارد للأعمال»

القانون السادس عشر: الفكرة لا تساوي شيئاً طالماً لم تطبق

منذ أن أطلقنا جمهورية القهوة، أخبرنا كثير من الأشخاص أنهم كانوا يفكرون بنفس الفكرة في حالات كثير قبلنا. هم أيضا ذهبوا إلى الولايات المتحدة و تذوقوا تجربة المقاهي هناك، و تولدت لديهم نفس تخيلاتنا. عندما عادوا إلى إنجلترا، فكروا بفكرة افتتاح شيء مماثل في المملكة المتحدة. كثير من هؤلاء الأشخاص كانوا يمتلكون مهارة و خبرة أكثر منا. و لكنهم لم ينفذوها.

> الفكرة الجديدة ناعمة مرهفة، قد تقتلها السخرية أو التثاؤب. قد تطعنها نكتة حتى الموت ، أو قد يميتها من القلق عبوس على جبين شخص ما تشارلز برودر

الشيء الذي يميز الرياديين بسيط جدا، فبينما يحلم البعض، يرى الرياديون الفكرة الجيدة طريقاً نحو الإثمار. وبينما يلقي كثير من الناس الفكرة جانباً بعد مجموعة من المحادثات الهاتفية و مجموعة من التعليقات المثبطة من من يسمون أنفسهم «خبراء»، الرياديون لا يستسلمون، حتى عندما يكونوا لا يملكون إلا الحدس الجيد، فإنهم يستمرون بالعمل الجاد لتحقيق أحلامهم.

يعمل العقل الريادي كالتالي: «حتى لو أنني لا أملك أي خبرة أو مهارات خاصة، ولا أمتلك المال، ولا أمتلك فكرة حول كيفية الحصول على هذا الأشياء التي افتقدها، لكنني سأفعلها»

ربما ، إذا كنت تقرأ هذا الكتاب، فإنك بلا شك قد تذكرت أنك كنت في هذا الوضع في وقت ما سابقا. لماذا لم تتقدم؟ هل كان لديك شك بقدراتك؟ عندما صار الأمر جدياً، هل شعرت أن فكرتك غير قابلة للحياة و النمو؟ هل تخيلت أن يأتي شخص جهز نفسه بشكل أفضل منك ليضربك الضربة القاضية؟ من ناحية أخرى، ربما أقنعك أصدقاؤك و معارفك بإنك لست جاهزاً حتى الآن لأن تبدأ عمل تجاري.

تتذكر سحر صديقاً حاول ثنيها عن الاستمرار بفكرة جمهورية القهوة. قال لها «هل لديك أي فكرة حول حقيقة حمل مسؤولية دفع رواتب موظف شهريا؟» سحر لم تكن تعرف، ولكنها تابعت الأمر. يوضح هذا الموقف الفرق بين الالتزام و المماطلة. بينما يفشل الآخرون في إكمال مهمتهم، يتمتع الرياديون بالالتزام.

القانون السابع عشر: الرياديون لا يماطلون

الرياديون لا يسعون وراء فكرة عملهم التجاري بالسؤال: «هل فرص فشلي تتجاوز فرص نجاحي؟» تماما مثلما لم تقل سحر ذلك عندما سألها صديقها. بدلا من ذلك يقول الريادي: «أنا ملتزم بهذه الفكرة. أنا أعتقد أنني يمكن أن أكون شبه جاهز و شبه متماسك حتى الآن، و لكنني سأقوم بها، السؤال هنا هو (كيف) و ليس (إذا) «

بينما يعتبر التسويف و المماطلة لص الأفكار، فإن العنصر السري للانتصار على ذلك هو بسيط، إنه الالتزام. ولكن أين نجد الالتزام، عندما لا نملك شيئا سوى فكرة مجردة؟ كيف يمكنك أن تجد التزاماً كافياً للاستمرار على شيء لم تقضي أكثر من يوم واحد في تطويره؟ النقطة الجيدة هنا أننا لا نطلب منك بكلمة واحدة أن تذهب و تلتزم.

القانون الثامن عشر: يتولد الالتزام بالعمل على الفكرة

هذا صحيح! لا يعتبر الالتزام معادلةً سريةً يمكن لبعضنا أن يولده بينما لا يستطيع الآخرين ذلك. الالتزام شيء يمكن لكل منا أن يبنيه في نفسه عن طريق بدء العمل على الفكرة. يمكن لأي شخص أن يجد الالتزام، و لكنه لا يأتي بصحبة الفكرة، و لكنه ينتج تلقائيا من عدم المماطلة، و بدلا من ذلك العمل الجدي على الفكرة.

إذا تركت الفكرة تبلى على الرف فلن تلتزم بها أبدا، و لكن إذا فعلت شيئا لفكرتك فإن التزامك سيكبر يوميا بتناسب طردي للجهد الذي تبذله عليها.

بكلمات أخرى، إذا كنت تمتلك فكرة، فابدأ بالعمل عليها فورا. يمكن أن تجد مستوى التزامك ضعيف في البداية، و لكن حالما تبدأ، ستتغير. ستبدأ تعرف إذا كنت على المسار الصحيح أم لا، و بمجيء المعلومات التي تبحث عنها، فإن التزامك سينمو أو سيذبل بسرعة اعتمادا على ما تعلمته. فإذا ذبل التزامك فلا تقلق، فأنت قد تصرفت بطريقة ريادية عندما لم تسمح لنفسك بأن يتم ثنيها عن الاستمرار، فليس كل فكرة صحيحة، و ستأتي الأفكار إليك قريبا.

أما إذا كنت محظوظا، ووجدت نفسك في المسار الصحيح، ستشعر بحدوث تحول جذري داخلك. سيصعد التزامك بالتدريج و سيصبح تصميما حارقا. بعد ذلك كن متأكدا أنه لا يمكن لأي شيء أن يمنعك من تحقيق هدفك.

حكايتنا - كيف وجدنا الالتزام؟؟

لمعرفة الإجابة، سنعود إلى المطعم التايلندي في طريق الملك الذي ذكرناه سابقا. كان هذا مساءً حاسماً، و لحظة تقرير مصير في حياتنا، لأن المفتاح لجمهوية القهوة كان ببساطة أننا لا نريد أن نترك الفكرة تتأرجح في المسافة الفاصلة بيننا على الطاولة تلك الليلة.

بعدما تحدثنا عن فكرتنا خلال العشاء، لم نذهب للبيت قائلين: «سنعود لهذا لاحقاً» أو « سنقوم ببعض الأبحاث خلال الأسابيع القادمة و نرى ماذا يحدث». بدلاً من ذلك، قررت سحر أن تتفقد سوق القهوة بنفسها. هل كانت محقة بنقص القهوة الجيدة في لندن؟ قررت أن تقنع نفسها بالبحث عن إجابة.

في الصباح التالي، بكثير من الحماس الناتج عن نقاش الليلة الماضية، تركت سحر منزلها و توجهت لأقرب محطة لقطار الأنفاق متخذةً أول الخطوات الجدية في الطريق نحو تحويل فكرة متجر القهوة إلى واقع. كان هدف سحر المحدد لجولتها هو أن تثبت وجود فجوة في السوق، ولكن هذا لم يكن أهم تأثير لجولتها الصباحية.

الشيء الأهم: أننا عملنا على الفكرة

بدون أي تأخير، نقلنا فكرتنا خطوة للأمام، و أحضرناها للعالم الحقيقي. عندما تعمل على فكرة، فإنها تتوقف عن التواجد فقط في الخيال، و بدلا من ذلك تتحول إلى جَنين لعمل تجاري سينفذ في النهاية.

تبدأ الفكرة في حالة سكون داخلي، ويجب عليك أن تجعلها تتحرك. المهم هنا هو العزم بكل تأكيد، فالعزم يبني نتيجة كل خطوة تأخذها، حتى لو كانت صغيرة. العديد من الخطوات الصغيرة تعادل عزماً جيداً، بينما إذا لم تقم بأي خطوة، و لم تقم بأي خطوات واقعية، فلن ترى فكرتك النور.

خلال اثني عشر ساعة، من المحادثة في المطعم إلى جولة سحر الفعلية حول لندن، أخذت فكرتنا خطوات حقيقية، و امتلكنا عزماً بداخلنا، و بالتالي ضاعفنا فرص تحويل فكرتنا إلى العالم الحقيقي. و بالتالي فإننا وضعنا قدمنا على أول درجة من درجات سلم الالتزام.

هل دخلت يوما بمثل هذه المحادثة؟

أنت: «لدي فكرة لعمل تجاري»

صديق: «رائع، ولكن لدي تحذير..»

صديق آخر: «نعم، أنا جربت شيئا كهذا ذات مرة، و لم أنجح..»

صديق ثالث: « حسنا، فكرة جيدة، و لكن دعني ألعب دور ممثل الشر..»

أنت: «مممممم ، حسنا، لقد بدت كأنها فكرة جيدة، و لكن يبدو أنه عليّ أن أتخذ بعض الاحتياطات»

الصديق الأول: « لا، انطلق! ولكن لا تنسَ أن الأمر لن يكون سهلاً، و أن تكون شبه متأكد أنك لن تنجح»

أنت: «حسنا، لقد كانت مجرد فكرة. دعنا نتكلم عن شيء آخر»

يبدو هذا الحوار مألوفاً لك، أليس كذلك؟؟

عندما تلتزم، لا تدع أي شيء مثل هذا يضايقك، لأنك تمتلك حماساً عميقاً سيحملك خلال حقل ألغام المعيقات و حالات الرفض و الشكوك التي تواجهك. هذا لا يعني ألا تمتلك شكوكاً و مخاوف و محاذير حول مغامرتك، و لكنك لن تسمح لها بإيقافك. ستستمر بالعمل رغم كل الشكوك و الرافضين، بل إنك ستتجاوزهم.

يوم أن تكون مستغرقاً في عملك، ستكتشف أن كل الشكوك و المخاطر التي خطرت ببالك قد تبخرت.

لذا، فإن أفضل نصيحة هي: إبدأ العمل حالا

أين تبدأ؟

الآن أنت تمتلك فكرة، و ربما قمت بخطوات عملية أولى نحو تحقيق هدفك مثلما قامت سحر بجولتها في الخط الدائري، و لكنك الآن تحتاج لشيء إضافي. الخطوة العملية الأولى جعلتك ملتزما بالقضية، و لكنك لا زلت في نفس القضية حيث تعرف أنك لا زلت بعيداً من هدفك الأسمى. لذا ما الذي سيحدث الآن؟ كيف تقوم بخطوة أخرى على سلم الالتزام؟؟

خطوتك التالية هي أبحاث السوق.

القانون التاسع عشر: أبحاث السوق هي مجرد مهمة ضخمة لإيجاد الحقائق.

هي كذلك ببساطة. حتى الآن أنت استمعت لصوتك الداخلي، و الآن، فهذه هي المرحلة التي تبدأ فيها بالاستماع للآخرين، و فيها تدعم شعورك الجيد بحقائق واقعية و أرقام لكي تكون مقتنعا بفكرتك. يجب أن تكون قناعتك قوية حتى تقدر أن تقنع الآخرين حول فكرتك.

الوصية الأساسية لأبحاث السوق هي: ابحث بأقصى ما يمكن من أكثر مصادر ممكنة عن عملك التجاري. تعايش معها، نام بها ، تنفسها. هنا بعض الدروس المساعدة التي تعلمناها بهذه المرحلة.

القانون العشرين: اتبع مبدأ زولو

صاغ هذه القاعدة جيم سلايتر في السبعينيات من القرن الماضي، و تنص هذه القاعدة (التي سماها بناء على معرفة زوجته بقبيلة زولو الأفريقية) على أن بإمكان أي شخص أن يكون خبيراً بأي شيء إذا ركز عليه بشكل كامل. أصبحت زوجة سلايتر خبيرة في قبائل زولو بدون أي معرفة سابقة عنهم حتى قرأت مقالاً في مجلة.

لقد أصبحنا «زولو» فيما يتعلق بتجارة القهوة. قررنا أننا نريد أن نتعلم -بالبساطة التي نتحدث بها- كل شيء و أي شيء كان علينا أن نعرفه عن القهوة و تجارة القهوة. لم يكن يعنينا أن واحداً منا كان محامياً و الآخر خبيراً مصرفياً استثمارياً. أردنا أن نغطس في عالم القهوة و نصبح خبراء في هذا المجال بأسرع ما يمكن.

ما فعلناه لتحقيق هذا يبدو بسيطاً جداً، و لكنه كل ما تعنيه عبارة أبحاث السوق. لقد قرأنا عن القهوة أينما وجدنا شخصاً كتب شيئاً. تحدثنا عن القهوة في كل فرصة، بين أنفسنا و مع أي شخص معني بأن يشاركنا أفكاره. شربنا القهوة في أي مكان و أي وقت.

عندما كنا نواجه شيئاً ملخصاً (كمقال في مجلة حول قضايا تجارية عامة، أو موقعاً للبيع بالتجزئة أو إعلانا لطاقم بيع بالتجزئة) كنا نخصصه في عقولنا و نظرنا له لنفهم كيف يمكنه أن يؤثر علينا. و كنتيجة، لاحظنا أموراً تافهة و سطحية لم نكن قد رأيناها من قبل.

شكل كل شيء حولنا جزءاً من الفرصة التي نمت قبل فكرتنا. و في وقت أقصر مما تتخيل عرفنا المزيد عن القهوة أكثر من كثير من العاملين في هذه التجارة لسنوات. أصبحنا «زولو» عالم القهوة.

القانون الحادي و العشرين: عندما تصل إلى أبحاث السوق، نفذها بنفسك

كما قلنا سابقاً، تتعلق أبحاث السوق بالاستماع للآخرين، و ما يجب أن يقوم بالاستماع هما أذناك، وليس آذان شخص آخر. لا يوجد بديل للدافعية و التصميم و الاجتهاد الذي ستبذله أنت خلال قيامك بهذه المهمة. لن يمتلك باحث موظف نفس الدافعية للتحدي و امتصاص المعلومات مثلما تفعل أنت.

يمكن لوكالة بحث ماكرة أن تقدم لك تقريراً لماعاً مليئاً بالحقائق و الأرقام، و لكن قم بهذا الأمر بنفسك و ستعرف حكاية هذه الشركات. بجانب ذلك، فخلال قيامك بالبحث، ستمر بكل اللحظات غير المتوقعة للإلهام الحقيقي. سترصد الأمور الصغيرة التي لن يراها شخص متخصص غير متحمس، كما سيمنحك فرصة لتطوير و تجميل فكرتك أكثر فأكثر، بعبارة أخرى، حافظ بشدة على الفكرة قريبة منك و اعمل بنفسك. حتى و لو لم تكن تعمل بنشاط، ستجد أنك تبحث حول فكرتك بشكل إيجابي.

القانون الثاني و العشرين: الإلهام موجود حولك

كلما أدخلت نفسك أكثر بالفكرة، ستمر بالمزيد من لحظات الإلهام. و ستأتي الأفكار لك. عملية التعلم البسيطة حول عملك التجاري، ستجلب لاهتمامك أشياء لم تكن قد رأيتها من قبل.

إن مطاردة الحقائق الصعبة (أبحاث السوق) سيخلق مارداً في جانبك المبدع. و كلما تمعنت فيما تتعلمه ستخلق أرضاً خصبة لصقل أفكار جديدة. سيؤدي تركيب الحقائق و الأرقام سويا مع التفكير الملهم لزيادة العزم الذي بدءنا ببنائه، و ستبدأ برؤية حلمك يتشكل في عقلك.

ماذا نبحث؟؟

هناك أربع قضايا رئيسية تحيط بفكرتك يجب عليك أن تعرف عنها:

- **السوق:** بعبارة أخرى، أدرس القطاع الذي ستعمل فيه بعناية، و كيف سيكون موقع عملك التجاري داخل هذا القطاع. ما هو حجم السوق (بكلمة أخرى : الفرصة) الذي تواجهه؟ ما هي الاتجاهات السابقة و الحالية و المستقبلية؟ من هم الأطراف الرئيسية اللاعبة في هذا القطاع؟ و من يملكها؟ ما هي القضايا التي تؤثر على هذا القطاع؟ و ما سيكون موقعك؟ ما هي حصة السوق التي تتأمل أن تحققها؟
- **الزبائن:** من هم زبائنك؟ هل لديهم سمات مشتركة؟ ما هي عاداتهم الشرائية؟ لماذا يشترون ثم يشترون (سواء في العمل، في المنزل، في الأعياد) و ما هي معدلات شرائهم (يوميا أو مرة في السنة)؟ ما هي الأشياء التي يكونون مستعدين للدفع مقابلها (الملاءمة، الجودة، الخبرة)؟ ما هي الأسعار التي يرغبون بدفعها؟ وهل لديهم احتياجات سواء يدركونها أو لا يدركونها لا يقدمها السوق الحالي؟ و إذا كان الجواب إيجابيا، كيف ستكون قادرا على مقابلة هذه الاحتياجات؟ أيضا، هل هناك شيء نادر يمكنك أن تقدمه لتكسب هؤلاء الزبائن؟ هل هناك أي منفعة إضافية يمكنك أن تقدمها لهم؟؟
- **المنافسة:** من هم منافسوك؟ ما هي حصصهم السوقية وما هي عروضهم (الأسعار، المواقع...)؟ كيف ترى أداءهم؟ كيف يمكنك أن تميز تجارتك عن تجارتهم؟ كيف ستسعر منتجك؟ من هم منافسوك المستقبليون؟
- **المزودون:** من هم؟ ماذا يزودون؟ كيف يزودون؟ ما هي أسعارهم؟ هل يزودوك بما تحتاجه؟

كيف تنفذ البحث على أرض الواقع؟؟

أنت بحاجة لتعرف أي شيء و كل شيء يمكنك إيجاده عن تجارتك، لذا فإن عملية البحث هي دورة للتعمق في مجال معين. الخطر هنا أن المجال مفتوح أمامك تماما و الخيارات لا نهائية، و بالتالي فهنا قد تفقد إحساس العمل الممنهج و بالتالي تنقطع عن أهدافك. لقد وجدنا انه من الضروري أن نقوم بأبحاث السوق بطريقة منظمة. لقد قمنا بالأعمال التالية التي كانت مفيدة لنا:

البحث المكتبي:

بالتأكيد فهذا أمر خال من الإثارة، إلا أنه قد يكون نقطة بداية عظيمة لرحلتك. يعطيك فرصة لتقدم لنفسك معرفة صلبة قبل النزول للشارع لمزيد من الأبحاث الشخصية. يمكنك أن تجمع الإحصائيات و الحقائق المؤكدة التي ستحتاجها.

للبحث المكتبي هدف بسيط: أن تملك بين يديك كل شيء تم نشره عن عملك التجاري. إذا كان هناك شيء لتعرفه، فيجب عليك أن تعرفه. يبدو هذا الأمر كالواجبات المدرسية البيتية، و لكنه ممتع جدا، ستكون متلهفا للحصول على المعلومات.

يجب أن يكون مقصدك الأول هو المكتبة المحلية المتخصصة بالتجارة. إذا كنت في لندن، فإن مكتبة المدينة المتخصصة بالتجارة هي مصدر قيم للمعلومات التجارية. و لديهم طاقم رائع يساعدك في إيجاد جميع المعلومات التي تحتاجها، و تضم المكتبة مجموعة من:

- المجلدات
- تقارير السوق (التي تساوي الآلاف إذا كنت ستشتريها بنفسك)
- الدوريات
- الصحف
- التقارير السنوية للشركات، و معلومات أخرى عنها
- معلومات حكومية
- معلومات تجارية، و منشورات صحفية تجارية.

يجب عليك كذلك أن تتواصل مع الاتحاد التجاري المحلي (الغرفة التجارية). كثير من هذه الاتحادات تمتلك مكتباتها الخاصة بها التي تحتوي منشورات متعلقة بمجالات متخصصة، حيث يمكنك أن تصل لهذه المنشورات بلا مقابل.

يمكنك في بعض الأحيان أن تجد بعض المجلات التجارية في المكتبات العامة، أما إذا لم تجدها، فمن الجيد أن تكتشف ما هي المجلات التي تغطي قطاعك المستهدف و تشترك معها. ستبقيك هذه المجلات على اطلاع بما يدور في القطاع، كما يمكنك أن تجد في قسم الإعلانات مجموعة جيدة من المزودين الذين تحتاجهم.

قم بتخصيص ملف خاص بالقصاصات. و نقترح عليك أن تخصص مجلداً بأي قصاصات من الصحف يمكن أن تكون متعلقة بالعمل الذي ترغب بإطلاقه. يمكن أن تكون هذه القصاصات خاصة بمجالك، أو تتعلق بمواضيع عامة في الظروف أو القضايا الاقتصادية التي تتعلق بإطلاق عمل تجاري.

و مع أننا لم نكن قادرين على النفاذ إلى شبكة الإنترنت في وقت بحثنا، إلا أنها تعتبر الآن مصدرا قيماً للمعلومات ، خصوصا إذا كنت قد جمعت مسبقا جميع الكتب الهامة من المكتبة.

انزل إلى الشارع!!

ستكون هذه الخطوة، المرحلة الأكثر فعالية في بحثك. قم بإجراء المحادثات الهاتفية، و قابل الناس، قم بزيارة المنافسين، و تعرف على نماذج عملية أخرى. في الواقع فإن أي شيء تواجهه سيكون متعلقاً بشكل أو بآخر بفكرتك. ستستغرب من كمية المعرفة التي ستجمعها فقط من النظر للأمور الواضحة، كيف يمكن لمحادثة قصيرة أو مكالمة هاتفية مستعجلة أو اجتماع سريع أن يقودك للحصول على كمية من المعلومات التي ستعرف قيمتها لاحقاً.

أين تبدأ؟ حسنا، يبدو دليل الصفحات الصفراء مكانا جيدا. قم بالاتصال بعشرة مزودين، و عشرة منافسين، و عشرة مستكشفين، و عشرة

مجهزي معارض. و ستعرف لوحدك الأسئلة التي ترغب بطرحها عليهم.
ثم قم بزيارة منافسيك. قم بزيارة الشركات التي تلهمك لترى و تتعلم. توجه للمواقع التي تعتقد أنها مناسبة لشركتك.
عندما تنزل إلى الشارع، سيصبح الشكل الفعلي لعملك التجاري واضحاً كوضوح الحقائق و الأرقام التي درستها في مكتبك.
سنشاركك بقواعد أبحاث السوق التي تعلمناها (أحيانا تعلمناها بشكل صعب) و بالتالي ستكون قادرا على تجنب الأخطاء التي ارتكبناها.

القانون الثالث و العشرين: لا ترمي الدمية بعيدا: كن كتوماً

اكتب هذه القاعدة بحروف حمراء و لا تنساها أبدا !! عندما يكون الإنسان في حال حماس كامل، و يتحدث عن موضوع خاص به، سيكون أسهل شيء في العالم أن يكشف معلومات عن مخططاته أكثر مما يجب عليه أن يكشف.
بدلاً من ذلك، أبق أوراقك قريبة منك، كن غامضاً بخصوص فكرتك و حذرا أكثر من أقصى درجات الحماس التي قد تصل لها.
و يجب عليك دوماً أن تتذكر ألا تكذب. في بعض الأحيان، يمكن أن تكون في حوار مع أشخاص يمكن أن تبني معهم علاقات طويلة الأمد، و بالتالي يجب عليك ألا تضللهم. يجب عليك أن توازن بين إيجابيتك و عدم خسارتك لأفضل أفكارك.
عندما عملنا على فكرتنا، تعلمنا بسرعة أن قطاع القهوة كان مليئاً بالإشاعات المتعلقة بصرعة القهوة الامريكية. حاولنا أن نجمع أكبر قدر من المعلومات دون أن نرمي دميتنا بعيدا.

القانون الرابع و العشرين: اتصل بأكبر عدد من الأشخاص قدر الإمكان– الأرقام لها أمان

هناك شيء آخر يجب عليك أن تكون مُصرّاً فيه، و هو اتصالاتك الهاتفية. لن يكون بإمكان الكثير من الناس (أو أنهم لا يريدون) أن يتحدثوا إليك، و من المهم هنا ألا تهبط معنويتك عندما تستقبل سلسلة من حالات الرفض. ضع في رأسك دائما أنه بعد خمس محادثات سلبية، يمكن للمحادثة السادسة أن تكون مصدراً هاما للمعلومات ، لقد تعلمنا من تجربتنا أن غالبية الناس سيقدموا لك كمية مذهلة من النصائح المفيدة.
أيضاً تذكر أن كل محادثة هاتفية تقود إلى أخرى، سيقوم الأشخاص الذين يتحدثون معك بحرية بفتح دفتر عناوينهم و توجيهك في اتجاهات أخرى مفيدة.

القانون الخامس و العشرين: لا تكن انتقائيا، افعل كل شيء.

حينما تبدأ بتقديم نفسك للسوق، و ينطبق هذا تحديداً على المورّدين، ستحصل على دعوات لزيارة أشخاص. و بعد فترة، ستضعف رغبتك في الذهاب لمكتب رجل مبيعات آخر، و لكننا ننصحك ألا تقل : «لا». أنت لا تدرك ما الذي قد تتعلمه، لن تعرف ما سيعرض عليك إلا إذا قمت بالمبادرة و ذهبت.
في حالتنا، كان واحد من المورّدين الذين زرناهم يقدم برنامجاً تدريبياً في صناعة القهوة، و كان يمكننا أن نحضره مجانا. هناك تعلمنا الكثير من أسرار المهنة، و قابلنا أشخاصاً آخرين كانوا على وشك افتتاح متاجر لبيع القهوة لا تختلف كثيرا في مفهومها عن فكرتنا. كانت عملية تبادل الأفكار التي حدثت هناك قيمة للغاية.
إذا كنت تجد هذا مثيراً و ممتعاً و واضحاً، فيجب عليك أن تحذر من أن العمل الريادي قد يؤثر سلبيا على صحتك! يبدو هذا صحيحاً على الأقل إذا كنت متوجهاً لتجارة متعلقة بالكافيين. في أحد الأيام و خلال زياراتنا العديدة لأحد الموردين، و بعد تذوق كل واحد من الخلطات الأربعة عشر للإسبرسو، كان علينا أن نذهب لأحد مراكز الخدمات في المحطة لنأكل حبتي شوكولاتة بسرعة حتى تمتص الجرعة الزائدة من الكافيين!!

لقد أمضينا وقتاً ثميناً في زيارة حانات القهوة، و المقاهي، و كل الأماكن المتعلقة بالطعام. و إذا وجدنا أي مواد مكتوبة، كنا نأخذها إلى البيت و ندرسها. و خلال فترة قصيرة، أصبحنا خبراء في كل ما يحدث في مجال القهوة.

خلال قيامنا بأبحاث السوق، قامت سحر باتخاذ منحنى مفيد للغاية، فقد عادت لنيويورك لتدرس كل شيء مهما كان صغيراً حول المصدر الأساس لفكرتنا، وبعمق أكبر هذه المرة. كانت هذه الرحلة بمثابة مهمة استطلاع.

بعد رحلة طيران ليلية، استيقظت سحر في الخامسة من صباح أول يوم لها في نيويورك من جديد، ارتدت حذاءها، و بدأت برحلة اكتشاف القهوة. بحلول العاشرة و النصف صباحاً، كانت قد شربت عشرة أكواب من القهوة بالحليب و أكلت خمسة و عشرين كعكة كانت تشكل أسوأ ما يمكن أن يحدث لمقاس ملابسها !!

يمكنك أن تتخيل كيف كانت تشعر عندما انتهت مهمة الاستطلاع بعد ثلاثة أيام. كان العامل المنقذ الوحيد هو المسافات التي قطعتها سحر سيراً على الأقدام بين المقاهي. ربما لولا وجود هذه المسافات لكان على سحر أن تحجز مقعدين بدلاً من واحد في رحلة العودة!

إذا كنت تعتقد أن رحلة سحر لنيويورك كانت للحصول على عذر لأن تأكل الكثير، فاعتقادك ليس صائباً تماماً. لقد جمعت ما أصبح لاحقاً ألبوماً مصوراً للنموذج الذي أردنا أن نحاكيه.

لقد تسلحت سحر بالكاميرات التي تستعمل لمرة واحدة، و استخدمت مهارتها في الحيل اليدوية لتصوير منافذ تقديم الطعام، و التصاميم، و الإضافات، و الأزياء الموحدة للموظفين أثناء أكلها للكعك.

وحدث معها عدة مرات أن تم اكتشافها بالجرم المشهود و تم إحراجها بالطرد من المقاهي، حتى أن أحد مدراء المقاهي طاردها خارج المقهى.

ثم استخدمت سحر قدراتها الإبداعية في تكليف أصدقائها بتصوير «لحظاتها الرائعة في نيويورك» لتحصل على محفظة هائلة من الصور التي تظهر ماكنات الإسبرسو و عليها طرف أذن سحر في الزاوية!

القانون السادس و العشرين: تعود على المنافسة

قبل أن تتحول فكرتك إلى واقع، يكون منافسوك هم أفضل طريقة للتعلم عن التحديات التي ستواجهك. في الوقت الذي فتحنا فيه أول متجر لنا، عرفنا عن المنافسة كما عرفنا عن فكرتنا. كما أننا كيّفنا حياتنا لنحاكي زبائننا الاعتياديين. لذلك كنا نذهب كل صباح في رحلة البحث عن كوب القهوة فيما اعتقدنا أنه أفضل حانات القهوة من الطراز القديم، لقد ساعدنا هذا في أن نبقى متحمسين لأننا كنا نشاهد ما يمكننا أن نقدمه.

يبدو الأمر فيه بعض الظلم، إلا أن هذه هي أفضل طريقة لمعرفة مستقبل عملك التجاري، و عندما تطلق عملك التجاري، سيقوم الآخرون بفعل نفس الشيء معك. لذا فهي لعبة عادلة !

مع تقربنا بثبات لمستقبلنا الذي اخترناه، زاد و قوي عزمنا الذي بنيناه. حتى عندما لم نكن نعمل على فكرتنا، كنا ما زلنا – لا إراديا - نكتسب معلومات جديدة عن صناعة القهوة.

> **«تفقد كل واحد من منافسينا، لا تنظر لهذا العمل من الجانب السيء، بل انظر له من الجانب الجيد، فإذا وجدت فكرة جيدة ، فهناك فكرة أخرى ما زالت بانتظارك في الداخل، و يجب أن نجسد هذه الفكرة في شركتنا»**
>
> **نصيحة وجهها سام والتون من أسواق «وول مارت» إلى موظفيه**

القانون السابع و العشرين: استطلاعات الرأي غير مجدية

يجب عليك أن تفكر خارج الصندوق، لا تنفق آلاف الجنيهات على الوكالات التي تسأل -نيابة عنك- مجموعة من الزبائن المستقبليين عن تصرفاتهم في موقف معين. صرف المال بهذه الطريقة غير مجد تماماً. احفظ نقودك و استخدم ما توفره للقيام بعمل أفضل لتطوير منتجك.

«لو كنت قد سألت الزبائن عما يريدون امتلاكه لكانوا قد طلبوا حصانا أسرع » هنري فورد

السبب في ذلك أنك إذا سألت زبائنك عما يحتاجوه، ستقيد نفسك بحاجاتهم الحالية. إن دورك كريادي هو أن تلبي احتياجاتهم التي لم تتوضح بعد، و لكنهم سيحبونها لأنها ترضيهم. أنت تتوقع و تخدم حاجة مستقبلية.

إذا أردت إثباتاً لذلك، فهذه هي مقولة هنري فورد التي تلائم جدالناً تماماً، لقد كان محقاً، لم يكن زبائنه قادرون على التفكير بشيء لم يعتادوا عليه.

كيف يمكن لشاربي القهوة في لندن أن يعرفوا ما هو الطراز الأمريكي لحانات القهوة طالما أن أغلبهم لم يجربوا هذه المقاهي و لو مرة واحدة؟

بجانب ذلك، عليك أن تكون غير تقليدي، و أن تمتلك الجرأة النابعة من إيمانك، هذا كله جزء من الريادي الناجح، لا تنس أبدا أنك رائد.

لا تسمح لنفسك بأن تحصر نفسك بحدود الموجود. كلما درست العادات الموجودة أكثر، ستكون قادرا على تقديم شيء أفضل من المنافسين بسعر يمكن لزبائنك أن يدفعوه، و يذهبوا للحصول عليه.

«التسويق هو أن تقدم للناس أشياء لم يكونوا يعلوما أنهم يحتاجونها» إيف سان لوران

حكايتنا - ماذا فعلنا؟؟؟

في ما يلي مجموعة من الرسائل بيننا عبر الفاكس، بداية من صباح اليوم التالي لليلة الأولى (حيث ولدت فكرتنا في المطعم التايلندي في طريق الملك) و انتهاءً بوقت لاحق حينما أصبحت فكرتنا تأخذ طريقها نحو الواقع و بدأت بالتشكل. لقد كانت بساطة الطرح و التنفيذ العامل الرئيسي في هذه الخطوة، مع المحافظة بالطبع على التصميم و العمل الجاد، ولكن ستلاحظ أننا لم نقم باختراع صاروخ، و هذا يجعلنا متأكدين أن «الجميع قادرون»

رسالة بالفاكس (من بوبي)

سحر،

فيما يلي القضايا التي يجب أن نركز عليها في مرحلة «أبحاث السوق»

1. **يجب عليك أن تنظري للأسابيع القليلة القادمة كتمرين لدخول السوق.**
2. **يجب عليك أن تبدئي أولاً بالأبحاث المكتبية، و التي أقترح أن تنفذيها باستخدام: البحث عن مكتبة متخصصة بالتجارة و الأعمال، و المرور على عناوين الأخبار، التقارير السنوية لشركات القهوة، تقارير محللي الأسواق، و سجلات توجهات السوق في الولايات المتحدة، قومي بالبحث التفصيلي عن حالة سوق القهوة هنا و في الولايات المتحدة، و إن كان بالإمكان فحاولي معرفة إذا ما كان أي من الكبار (شركات الغذاء الكبرى) تخطط لإقامة حانات للقهوة في المملكة المتحدة.**
3. **خلال بحثك، تذكري رسالتنا دوماً: يجب أن يكون كل شيء تكتشفيه متوافقاً مع مبدئنا: يجب أن يكون بسيطاً و سهلاً و واضحاً. أيضا حاولي أن تجدي من هم منافسونا و لماذا سنكون مختلفين عنهم؟ حاولي أن تتخيلي شكل متجرنا، و أجواءه الداخلية، و التركيز على الجودة، و كيف سنكون مختلفين عن هذا الهراء الموجود في السوق.**
4. **إن قيامك بأبحاث السوق سيعطيك فرصةً واقعيةً حول أسعار البيع بالتجزئة، و أسعار العقارات و كلفة بضائعنا (القهوة). هل يمكنك أن تجهزي نشرة مبسطة للربح و الخسارة، و كم يجب علينا أن نبيع من القهوة حتى نعادل ربحنا و خسارتنا؟؟**

لا تجعلي هذا يصيبك بالتوتر، فهو ليس صعباً كما يبدو، و لكننا لن نحصل على جواب دقيق بالأرقام. أفضل أن نبدأ بشكل صغير. سحر، لا تقلقي حول التمويل الآن. فقط ركزي على المفهوم، و إذا كان المفهوم جيداً فسيكون الناتج جيداً أيضا. لدينا سنة كاملة (١٩٩٥) لنؤسس و نخلق علامة تجارية، ليس لدينا الكثير من الوقت.

بوبي

رسالة بالفاكس من سحر

طرق البحث

أعتقد أنني قمت بمعظم أبحاث السوق. لقد كانت طرقي البحثية كالتالي:

بحث مكثف عن قصاصات الصحف المتعلقة بالقهوة و المقاهي و المنافسة في مكتبة المدينة للتجارة. حقيقة هناك مجلة تسمى «كافي أوليه» تنشر كل ما يقال عن حانات القهوة الجديدة.

قراءة أحدث تقارير السوق الموجودة في المكتبة. لقد وجدت تقارير منتل أفضل تقارير متعلقة بتجارة الوجبات السريعة. و لكنها كانت باهظة الثمن لأشتريها. و يمنع تصويرها.

قمت بزيارة مكتبة منظمة القهوة الدولية. تخيل مكتبة كاملة عن القهوة. و حصلت منها على قصاصات صحف جيدة متعلقة بالقهوة.

نشرات أكبر سلاسل الغذاء الأمريكية و البريطانية.

الاتصال هاتفياً بالمنافسين و طلب المعلومات منهم. و حصلت على خارطة مصغرة للندن. تحتوي على مواقع جميع منافسينا.

اتصلت باسم مستعار. بمعظم مورّدي القهوة و ماكنات صنع القهوة.

و هذا ما تعلمته:

السوق:

تعتبر القهوة ثاني أكبر سلعة عالمية بعد البترول.

لقد كان الشاي دوماً. المشروب الوطني المفضل في المملكة المتحدة (٣,٩ كوباً لكل شخص يومياً). وكان هذا المعدل أكبر بسبعة أضعاف عن القهوة. و لكن الفجوة بين الشاي و القهوة تتقلص ببطء.

تمتلك بريطانيا واحداً من أسوء معدلات استهلاك القهوة للفرد في أوروبا. تستهلك بريطانيا ٢ كيلوغرام من القهوة لكل فرد مقابل ٥ كيلوغرام في فرنسا و ٦ كيلوغرام في ألمانيا فيما تستهلك الدول الاسكندنافية حوالي ١٤ كيلوغرام للفرد.

تعد بريطانيا. الدولة الأوروبية الوحيدة التي لها ميول كبيرة للقهوة الفورية. ٩٠٪ من القهوة المشروبة في بريطانيا هي قهوة فورية. مقارنة مع فرنسا حيث تصل النسبة إلى ١٠٪ فقط.

هناك اتجاه تصاعدي حقيقي في استهلاك القهوة. مما يجعلها القطاع الأكثر ازدهاراً في السوق الاستهلاكية.

يعد سوق السندويتشات مزدهراً للغاية. و هو حالياً يمر بفترة ازدهار تماماً مشابهة للفترة التي نعتقد أن سوق القهوة سيمر بها قريباً.

يقوم السوق بالتوجه نحو بدائل استهلاكية عالية الجودة تتحدى هيمنة مطاعم الساندويتشات ذات الطراز القديم.

يتوجه المستهلك العادي حالياً نحو طلب المنتجات المناسبة. لأن التغير في نمط الحياة و تناقص تناول الطعام مع العائلة أدى إلى زيادة في تناول الوجبات الخفيفة و المسليات بين الوجبات.

القهوة

لقد تعلمت كل شيء عن القهوة. بالمناسبة فهناك قصة رائعة عن كالدي. ذكرني أن أحدثك إياها يوما ما.

لقد تحدثت لعشر مورّدين للقهوة (بالطبع لم أحدثهم عن مخططاتنا. بل تظاهرت بأنني سأفتتح مطعماً عادياً لبيع الساندويتشات) و حصلت على فكرة جيدة عن التكلفة و هامش الربح للكابوتشينو. و هذا سيعجبك.

تحدثت للموردين الرئيسيين لماكنات صنع القهوة. و حصلت منهم على نشرات توضيحية و أسعار.

حاولت الحصول على فكرة عامة حول عدد الأكواب المباعة. بعض محلات بيع الساندويتشات أخبرتني أنها تبيع آلاف أكواب الكابوتشينو يوميا. هل تصدق ذلك؟

جهزت قائمةً مصنفةً بأسعار المنافسين.

كما قمت بالتحدث مع الجمارك و المكوس حول الرسوم المترتبة علينا إذا أردنا استيراد معدات من الولايات المتحدة.

الموقع

كان دليلي الأول هو فيليب. أحد أصدقاء الجامعة الذي يعمل حالياً مستكشفاً. و لقد وضح لي العملية كاملة. يجب علينا أن نوظف مستكشفاً يمكنه أن يجد لنا موقعاً و ينصحنا بكل شيء. كان هذا اقتراحاً رائعاً لأنني كنت قلقة من نقص المعرفة بأي قضية في

هذا المجال.
و بالتالي، تواصلت مع مجموعة من المستكشفين المعروفين الذين زودوني بأرقام متعلقة بالإيجارات.
حصلت على معلومات عامة حول المواقع المثلى بناءً على زيارات شخصية للمواقع و تفقد حركة السير و حجم المنافسين. كما أنني استخدم موهبتي و خبرتي السابقة.
المشكلة الكبرى أن الكل يقول أن المؤسسات المالكة لن تمنح الشركات الناشئة مثلنا عقود إيجار بدون ضمان شخصي. سيكون هذا أكبر مشاكلنا. دعنا نضع إشارة حمراء على هذه القضية.
حصلت على فكرة حول الحصول على تصريح.
تفقدت مؤسسة الصحة البيئية. لا مشاكل متوقعة هناك. يجب علينا فقط أن نسجل عندهم و نطلعهم على أي مخططات للتعديلات على المتجر.
مهمة يجب عملها: فيما يتعلق بإيجاد مواقع جيدة و رخيصة. يبدو أن الشخص الوحيد الذي يمكنه أن يقوم بذلك هو أنا. لأن المستكشفين لا يعطوني أي جزء من وقتهم. فهم يرسلون لي نشرات عن مواقع فاشلة. يجب علي أن أجول حول المدينة بنفسي و أنظر للعقارات الفارغة.
عندما أجد متجراً فارغاً جيداً، سأقوم بالتواصل مع مستكشف كي يتواصل مع المالك نيابة عني.
مهمة يجب عملها: الطريقة الأرخص لمعرفة عدد المشاة هو أن أقوم بذلك بنفسي. لقد اشتريت عداداً لأقوم بعد الأشخاص المارين بموقع ما في ساعة من ساعات الذروة.
يبدو لي أنه إلى حين أن تصبح علامتنا التجارية معروفة، فيجب علينا أن نبتعد عن سكة الحديد البريطانية و مطار هيثرو. حيث أن هذه الأسواق مكتشفة بدقة من اللاعبين الكبار. لقد أخبروني أنهم لا يملكون أي أماكن شاغرة. و لو حدث و كان لديهم شاغر، فهم لا يقبلون إلا العلامات التجارية المشهورة!

المواقع المفضلة بالنسبة لي هي:
موورغيت
ساحة سلون سكوير
شارع فليت في هولبورن

النفقات العامة

لقد حصلت على فكرة عامة عن النفقات العادية. لقد اتصلت بالمؤسسات التي تدفع لها هذه النفقات، و تحديداً فقد تحدثت مع الأقسام المتعلقة بالأعمال التجارية، و كانوا متعاونين للغاية. فقد أعطوني تقديراً للنفقات المترتبة على متجر قهوة من حجم معين.

الموظفون

لم أجد أي دليل عن عدد الموظفين الذين سنحتاجهم، و لكنني أعلم أنه لا يمكن تشغيل شخص واحد ليقدم ٤٠٠ كوب قهوة باليوم. سيكون هذا مستحيلاً، خصوصاً إذا كان لدينا ساعات ذروة. هل ترى ذلك ممكناً؟
من يمكننا أن نسأل؟ يمكن أن نسأل أحد مورّدي القهوة.
أهم شيء اكتشفته هو الحاجة الماسة للموظفين المدربين بعناية. لقد وجدت أحد موردي القهوة الذي يقدم يومين تدريبيين شهرياً بشكل مجاني. كما أخبرني مورد آخر أن الأجور يتم دفعها وفقاً لساعات العمل، و هذا يقلل من الشكليات القانونية لنا.
مهمة يجب القيام بها: تحديد عدد الموظفين المطلوبين؟ أين يمكنني إيجاد موظفين مختلفين عن الموجودين في مطاعم الساندويتشات الإيطالية؟ أين يمكنني شراء الزي الموحد للموظفين (أفكر بشراء تي شيرت و قبعة و مريلة، و طباعة شعارنا عليها جميعاً).

تجهيز المتجر

لم أجد أي دليل عن هذا الموضوع. حصلت فقط على تقدير من أحد مجهزي المتاجر الذي وجدته في دليل الصفحات الصفراء. ربما يتوضح الأمر أكثر عندما نجد موقعاً. هل يمكننا أن نحصل على نسخة من أحد مهندسي العمارة في نيويورك؟ ألا تبدو فكرة سخيفة؟؟

الغذاء

لقد بحثت بعض الشيء في الجوار، ولكن لا يبدو أن أحد هذه المحلات يقدم الجودة التي نريدها. لا تجد أحداً يقدم الكعك الخالي من الدسم الذي أحبه.

ماذا عن الساندويتشات؟ هل يبيعونها في نيويورك لأن القهوة لا تجلب أرباحاً؟ دعنا لا نقم ببيع الساندويتشات، لأننا لسنا مطعماً.

مهمة يجب عملها: يجب علي أن أجد خبازاً يعمل بالعمولة، ليخبز فقط لنا بالجودة التي نريد. سأقوم بشراء دليل وصفات خالية من الدسم من نيويورك.

المبيعات إضافة إلى القهوة

مهمة يجب عملها: أحتاج لإيجاد شخص ليخبرني إذا كان علينا أن نبيع مشروبات أخرى إضافة للقهوة. يشير إحساسي أنه يجب علينا أن نبيع عصير البرتقال و الشاي و الماء. إذا خرج شخصان معاً لشراء طعام الإفطار، و كان واحد منهما لا يشرب القهوة فلن يقوما بالوقوف في طابورين، و بالتالي فسيضحي الذي يشرب القهوة منهما بالجودة و يشتري قهوته من مكان يباع فيه الشاي أيضاً.

كما يجب علينا ألا ننسى أن هذه أمة من شاربي الشاي!

المنافسون

رغم أنه لا يوجد أي منافس لنا في لندن حالياً يعمل بنفس مفهومنا، سمعت أن هناك شركتين أخريين ستفتحان قريبا، و سيكون هناك الكثير من الحديث عنهما في السوق. كما قامت ستاربكس باستطلاع الأمر، و لكنها مشغولة بالكامل في التوسع داخل الولايات المتحدة.

مهمة يجب عملها: ماذا إذا بدأت مقاهي القهوة بالطراز الجديد بالظهور حول لندن قبل أن نقوم بالافتتاح؟ ماذا إذا قام أحد اللاعبين الأمريكيين الكبار، أو أي طرف آخر ذو قدرة مالية كبيرة بافتتاح متجر بالقرب منا؟ جوابي أنه يجب علينا أن نفتتح متجرنا بأسرع وقت ممكن، حتى نضمن تأسيس الوجود في السوق و ولاء الزبائن قبل أي شخص آخر. إذا قام أي شخص بالافتتاح قبلنا، فيجب علينا أن نكون قادرين على منافسته بناء على تصورنا القوي و ولائنا لعلامتنا التجارية التي سنكون قد قمنا بتأسيسها.

الأمور المالية

العدد المتوقع للزوار، حصلت على بعض الأرقام من مؤسسات النقل في لندن، يخرج ٢٦٩٦٣ شخصا من محطة مورغيت لمترو الأنفاق، و إذا تمكنا من جذب ١٠٪ منهم، فهناك ٢٦٠٠ شخصا.

لقد تمكن متجر «ماركس أند سبنسرز» من بيع ٣,٥ مليون ساندويتش العام الماضي بمعدل ١٣٥٠٠ ساندويتش يومياً، و هذا يعني أن ٨٠٠ شخص يدخلون لذلك المتجر!!

أخبرني جميع الموردين الذين تكلمت معهم أن يجب علينا أن نبيع ٤٠٠-٥٠٠ كوباً يومياً على الأقل! عموماً، يمكن للإحصائيات التي قمت بها على الرصيف أن تساعدنا.

القانون الثامن و العشرين: قانون ٢٠:٨٠

عندما تنهي أبحاثك، سيتبقى سؤال واحد في عقلك تحاول أن تعرف جوابه قبل أن تلتزم تماما بفكرتك، و تستقيل من وظيفتك، و تخاطر بنفسك، هذا السؤال هو:

كيف يمكنني أن أكون متأكدا ١٠٠ ٪ أن فكرتي ستنجح؟؟

نحن نجيبك، أنه لا يمكنك أن تكون متأكداً، سيكون هناك دوماً أسئلة بلا إجابة.

نحن نؤيد قانون ٢٠:٨٠ : طالما أنك قمت بتغطية ٨٠٪ من القضايا، يمكنك ترك نسبة ٢٠٪ المتبقية بلا إجابة. سيساعدك حدسك الجيد في معرفة النسبة التي يجب عليك أن تعرفها خلال عملك.

عندما انتهينا من مرحلة البحث، تبقى لدينا بعض الأسئلة بلا إجابة. كان أكبرها هاما جدا وهو:

ما هو الاسم الذي سأطلقه على هذا العمل التجاري؟؟

هذا سؤال حتمي و واضح سيواجهه كل ريادي، ماذا سأسمي تجارتي؟ يكتسب هذا الأمر أهمية إضافية في الأعمال التي تعمل بالتجزئة. لم نخرج باسم «جمهورية القهوة» قبل شهر آذار ١٩٩٥، و تطلب الأمر منا ٤ شهور للحصول على هذا الاسم. لم تكن هذه مشكلة لأن الوقت المخصص لمعرفة الاسم قد تم قضاؤه بشكل جيد.

يجب أن يتضمن الاسم كل المشاعر العاطفية و العملية المتعلقة بعملك التجاري. يجب أن يمنح زبائنك إشارة حول المنافع التي تقدمها له على المستويين العملي و العاطفي.

> **ربما تكون استراتيجيتك السبب الأساسي لنجاحك، ومع ذلك فإن الاسم الجيد يصون شركتك من تعديات المنافسين. في المقابل فسيكون الاسم السيء عبءاً كبيراً حول رقبتك. - آل رييس ، مؤلف كتاب «فوكس»**

كيف تجد اسما؟؟

إحدى الطرق الجيدة في إيجاد اسم هو أن تبدأ بتدوين بعض الملاحظات على شكل قائمة. ابدأ بالفوائد العملية التي سيقدمها عملك التجاري:

- هل هو أرخص؟
- هل هو أفضل؟
- هل هو مريح أكثر؟
- هل يقدم أي منفعة خاصة؟

ثم ابدأ بكتابة المنافع العاطفية التي يجب أن يلمسها الزبون عندما يسمع اسمك:

- خبرة أفضل
- منتج أفضل
- يحصل على جودة مقابل ما يدفعه
- الاعتماد و الجودة.

يلعب اسم عملك التجاري دوراً هاماً، خصوصا في البدايات قبل أن تكون قد امتلكت سمعة بين زبائنك. يجب أن يوحي بما تقدمه، و يجب أن يمثل شخصية عملك التجاري.

لم نكن قادرين على إيجاد اسم يمثل المفهوم الذي كنا نعمل عليه. كانت مشكلة كبرى و لم يكن لدينا حل. تصادمنا مع مجموعة كبيرة من الأسماء التي لم نشعر أنها مناسبة لنا، لقد كانت فترة محبطة.

عندما انتهينا من تلك الفترة، كان الاسم الذي خرجنا به هو «جافا إكسبرس». لقد قمنا بكتابة خطة العمل و تجميع الأموال تحت هذا الاسم، و لكننا في أعماقنا كنا نعلم أن هذا الاسم ليس مناسباً.

مواصفات الاسم :

- أن يخبر الزبون بطبيعة عملك مباشرة، و في حالتنا فهي القهوة.
- أن يتضمن تخصصنا بتقديم تجربة قهوة ممتازة.
- أن يوحي للزبون بأنه قد دخل مكاناً ذا طابع متميز، تتناسق فيه كل المكوّنات.
- أن يشعر الزبون أنه يخوض تجربة الرفاهية ذات السعر المعقول.
- أن يوحي للزبون بحقيقة «المفهوم الجديد».
- القدرة على الثبات في الشوارع الرئيسية، و أن يكون مختلفاً عن متاجر الساندويتشات.
- أن يكون جذاباً ملفتاً للنظر.
- أن يكون اسماً يمكن استخدامه في حياتك اليومية.
- أن يكون لطيفاً و عصرياً.
- أن يكون موجهاً لأي شخص يرغب بالحصول على قهوة رائعة.



كيف تجد الاسم الصحيح؟؟

١. استمر في البحث عن الاسم في عقلك خلال مرحلة البحث، عندما تكون في أقصى مراحل الإبداع في كل حين،يمكن أن تتفاجأ عندما تظهر الفكرة الجيدة فجأة.

٢. تشارك بجلسات عصف ذهني مع أصدقائك، اقترح أصدقاؤنا أسماء مضحكة مثل «قهوة تشي جيفارا» و "Has Bean". لن تحصل دوماً على النصائح الجيدة، و لكن هذا لا يعتبر مضيعة للوقت.

٣. انظر في دليل الصفحات الصفراء عن أسماء أعمال تجارية أخرى. لن تكون قادراً على نسخ أي من تلك الأسماء، و لكنك ستحصل على أفكار أوسع، و ستتعلم ما الذي يجب عليك ألا تفعله.

٤. ابحث داخل دليل الهواتف الأمريكي (خصوصاً من الولايات غير المعروفة) قد يمكنك النسخ من هناك.

٥. ابحث في مجلات الأزياء و الموضة، قد تجد ما يغذي فكرك، و ربما تجد عنواناً أو كلمة مركبة تتوافق مع ما تفعله.

٦. قم بجلسات عصف ذهني مع نفسك. اكتب و ارسم أي شيء يخطر ببالك لمدة نصف ساعة يومياً. ابدأ بتخطيط أي شيء يخطر ببالك.

٧. عندما تجد الاسم الصحيح، تمسك به و جربه مع أصدقائك و راقب ردود أفعالهم.

عندما كنا نبحث عن اسم، كنا تحت مصدر ضغط، هو أننا كنا نحتاج لتسجيل شركة محدودة، و كنا نرغب في أن نستخدم الاسم الصحيح من البداية. رجعنا لمكتبة المدينة للأعمال، كما نتذكر كيف مررنا على أدلة الهواتف في عدة أماكن أمريكية كمينيسوتا و سياتل للحصول على الإلهام. كما دعونا مجموعة من الأصدقاء لعصف ذهني. باختصار، فقد جربنا كل شيء اقترحناه عليك أن تجربه، ولكن الحظ الجيد لم يأت. أخيراً، في أحد الأيام كنا عالقين في أزمة سير خارج محطة مترو أنفاق «ساوث كينسنغتون»، كلانا يتذكر تلك اللحظة بدقة: «بوبي، اعتقد أن الاسم يجب أن يوضح للزبائن أن الأمر متعلق تماما بالقهوة. مشابه للسير في دولة من القهوة، حيث يكون كل شيء متعلق بتجربة القهوة.. عالم القهوة.. جمهورية القهوة»

نظرت سحر لبوبي خلفها لتعلم أنها قد أصابت الهدف. رد بوبي صارخاً: «هذه هي!!» لقد كانت هذه هي اللحظة.

عرفنا في تلك اللحظة أن جمهورية القهوة يمثل روح العمل التجاري الذي كنا ننظر إليه. رجعنا للبيت و اتصلنا بثلاثة أصدقاء مباشرة، كلهم أكدوا أن الاسم كان صحيحاً بالتأكيد. بعد خمسة سنوات، وجدنا هذا الاسم مدرجاً في صحيفة فايننشال تايمز كواحد من خمسة علامات تجارية تمثل بريطانيا الجديدة.

في الحقيقة، فإن مرحلة البحث لن تنتهي رسمياً، لأنه دوماً سيكون هناك المزيد لتتعلمه حول عملك التجاري. و لكن في مرحلة ما، يجب عليك أن تقفز للمرحلة التالية.

اقفز و سيظهر لك الهدف - جوليا كاميرون

الفصل الرابع:

كتابة خطة العمل التجاري
تحويل الفكرة إلى عمل تجاري

عند وصولك إلى نهاية مرحلة البحث، و تطوير قناعتك بفكرتك أكثر و أكثر، تبدأ بسؤال نفسك: «كيف سأحول هذه الفكرة فعلياً إلى عمل تجاري؟»

لقد وصلت للنقطة التي تحتاج فيها لأن تجلس و تكتب خطة العمل التجاري.

هذا هو الوقت الذي ستنتقل فيه من عالم جمع المعلومات ، و ستدخل بفكرتك -عن طريق التخطيط المنهجي و المدروس خطوةً بخطوة- للعملية التي ستأخذ فكرتك العظيمة (ولكنها ما زالت مجردة) لتصبح عملاً تجارياً ينبض بالحياة.

هذا هو الوقت لإضافة التنظيم للحماس الذي كان حتى الآن كافياً لتتقدم.

هل يجب عليك أن تكتب خطة عمل؟

نعم، إن عدم كتابة خطة عمل تشبه بناء بيت من دون مخططات هندسية.

صحيح أن بيل جيتس و بول ألين لم يكتبا خطة عمل لأول منتجات مايكروسوفت، ولكنهم أيضا لم يقوموا بأي أبحاث. إنهم الاستثناء و ليس القاعدة. اثنان من كل ثلاثة أعمال تجارية يتم إطلاقها بدون خطة عمل، و أيضا، اثنان من كل ثلاثة أعمال تجارية تفشل بعد خمس سنوات، هذه ليست صدفة.

لماذا لا تعتبر كتابة خطة عمل أمرا اختياريا؟؟

القانون التاسع و العشرين: إنها وصفة نجاحك

إن عبارة «خطة عمل» تدفع غير المختصين بالتجارة و الأعمال منا للهرب نتيجة القضايا الفنية المخيفة التي تجلبها هذه العبارة لعقولنا. لا تخف. نحن لا نتحدث عن صناعة صاروخ!

فخطة العمل ببساطة هي قائمة رسمية بالأهداف التي تسعى لتحقيقها، و خارطة طريق توضح كيف تخطط لتحقيق هذه الأهداف، مرفق معها ميزانية لتنفيذ ذلك.

إذا كان الأمر ما زال يبدو صعبا، انظر إليه بهذه الطريقة: إذا كنت ستذهب لقضاء إجازة، أنت لا تستيقظ في صباح أحد الأيام وتقول « الآن أنا في إجازة لأسبوعين، أين سأذهب؟؟». ما تفعله هو أنك تبدأ بالتفكير قبل ثلاثة أشهر مسبقا حول إجازتك، و تقوم بترتيب أمورك. و تفكر بالمكان الذي ستذهب إليه، و تكاليف هذه الإجازة، و ستحسب كم يمكنك أن تصرف من أموال، و تقوم بعمليات الحجز المطلوبة و هكذا... و حين يأتي اليوم المحدد، تكون جاهزاً للقيام من سريرك و الانطلاق!!

إذا كنت قد قمت بتنظيم أمور إجازة ما، فأنت فعلياً قمت بشكل أو بآخر بكتابة خطة عمل تجارية. حقيقة ، إذا قمت بتنظيم أي حدث يتطلب تخطيطاً مالياً و تنظيمياً في السابق (كتنظيم حفلة مثلاً) فأنت تمتلك خبرة في التخطيط التجاري، و يمكنك البناء على هذه الخبرة. خطة العمل التجاري هي ليست أكثر من مجرد وصفة لعملك.

القانون الثلاثين : إنها فوضى عقلية منظمة ، و العقل الفوضوي يحتاج للتنظيم

حتى الآن، فقد قمت ببناء العزم و النشاط بتركيبة من الالتزام و الحماس و البحث. الآن، ستقوم بركوب موجة المشاهدات و الحقائق و التفاصيل و الآراء العشوائية المتناثرة في دماغك. أصبحت تعرف كل شيء يمكن معرفته عن القطاع الذي ستعمل فيه، و لكن هذه المعرفة ليست منظمة أو مشكلة.

بعبارة أخرى، فيجب عليك أن تقوم بتنظيم كل ما فعلته حتى هذه اللحظة حتى يصبح مفيداً. و خطة العمل هي نظام توثيق مرتب مبني على فكرتك.

لا تبدو أنظمة التوثيق – مثل خطط العمل التجارية – مثيرة، و لكنك قد تحتاج في المنزل أو في العمل لإيجاد شيء ما بشكل طارئ، و لكنك

لا تعلم أين ذلك الشيء، إذا كنت قد مررت بمثل هذا الحدث يوما ما، فستعلم كم هو مهم. إن أنظمة التوثيق و التصنيف تحوّل المعلومات المجردة إلى معلومات قابلة للاستخدام.

في خطة العمل، ستأخذ كل الأفكار العشوائية و المعلومات التي عثرت عليها و تدونها على الورق. و عندما تكتب كل شيء، فإن أفكارك تصبح أوضح، و يأخذ العمل التجاري شكلاً حقيقياً. كما ستواجه كل الأشياء التي نسيتها أو تجاوزتها.

إذا لم تكن قادرا على كتابتها، فلن تستطيع تنفيذها

إن مرحلة الأبحاث و الفترة التي تليها مباشرةً هما أفضل وقت لكتابة خطة العمل، لأنك في هذا الوقت تكون في قمة مستواك الإبداعي ، وتمتلك أكبر قدر من المعلومات عن فكرتك، و عن السوق. كما ستكون منتعشاً و نشطاً، و بالتالي ستقوم بكتابة كل أفكارك و خططك من دون أن تنسى أي شيء، علما أن النسيان قد يحدث إذا ما قمت بتأجيل تدوين الأفكار كتابياً لموعد لاحق.

كما توجد ميزة أخرى هنا، وهي أنك مع مرور الوقت، ستجد نفسك مهتماً أكثر في التفاصيل اليومية لبدء عملك التجاري. و لاحقاً ستستمتع بالعودة إلى خطة العمل كي تذكر نفسك بأسباب هذا العمل الجاد!!!

ستعمل خطة العمل على حفظك على المسار الصحيح، و ستستمر بتزويدك بالحماس و برؤية عملك التجاري إذا شعرت ذات مرة (و ستشعر حقيقة) أن الأمور بدأت تكبر.

القانون الحادي و الثلاثين: خطة العمل هي بطاقتك الشخصية، و هي التي تمنحك مصداقية خارجية.

أحد أسباب حاجة الناس لخطة العمل، هي لاستخدامها كوسيلة مبيعات من أجل تجميع الأموال. ولكن لا تخلط عملك التجاري بخطة العمل.

و بكلمات أخرى على لسان آرثر روك، المستثمر المخاطر الذي تمر عليه ٣٠٠ خطة عمل تجاري سنوياً: « الأفكار الجيدة و المنتجات الجيدة لا تساوي إلا القليل. التنفيذ الجيد و الإدارة الجيدة – أو بكلمة أخرى: الأشخاص الجيدون- نادرون. و يمكن أن نقول أن الخطط الاستراتيجية سهلة، و لكن التكتيكات – القرارات اليومية و الشهرية المطلوبة لإدارة الشركة- صعبة. و لهذا فأنا أهتم أكثر بالأشخاص خلف خطة العمل أكثر من المقترح نفسه».

يرى روك، وهو أسطورة في أسواق الإنترنت، أنه قد يتم تجميع الملايين بناءً على حسابات تم تنفيذها سريعا على منديل ورقي أثناء رحلة في القطار!! و لكن خطة العمل يجب أن تكون أفضل من ذلك لأن كثيرا من المستثمرين يستخدمونها حالياً لمعرفة التكلفة المترتبة عليهم.

من يجب أن يكتب خطة العمل؟

تذكر القاعدة التي ذكرناها في أبحاث السوق في الفصل الماضي، تكرر هذه القاعدة نفسها هنا. تعتبر كتابة خطة العمل مهمتك أنت، و الأسباب أيضاً هي ذاتها التي ذكرناها في الفصل الماضي.

لا أحد يعرف عن المنتج و السوق أكثر منك. أنت من يمتلك الحماسة و الالتزام الذان سيظهران بوضوح في المستند الذي ستكتبه. أما ذلك الشخص غير المرتبط بالفكرة، فلن ينتج خطة عمل جيدة، حيث أنه مجبر للعمل عليها.

يجب أن ينقل المستند الحماسة و الطاقة التي يمتلكها الرياديون، و هذا لن يحدث إذا كان من يكتبه شخص آخر، حتى لو كان أستاذاً استشارياً.

كما أن الإلهام يأتي – مثلما في أبحاث السوق- خلال العمل. ستساعدك عملية الكتابة في التركيز على رؤيتك، و البدء بالسير خطوةً بخطوة في عملية تحويل هذه الرؤية إلى واقع.

كما أنك لا تحتاج لأي مهارات خاصة، فكل ما تحتاجه لكتابة خطة العمل موجود مسبقا في عقلك. فقد كانت سحر في البداية خائفةً من فكرة كتابة خطة العمل لجمهورية القهوة، و كان أكثر ما يقلقها عدم امتلاكها لأي معرفة أو تدريب فيما يتعلق بالأعمال، و كانت تظن أن هذا سيتسبب في عدم قدرتها على إخراج خطة عمل فعالة.

لقد طلبت سحر من بوبي أن يمنحها سنةً للذهاب و الدراسة في مدرسة للأعمال قبل القيام بتلك المهمة. و لكن بعدما بدأت، فسرعان ما اكتشفت كم كان وضعها كافياً و مرضياً لتلخيص كل الأفكار المجردة التي كانت متناثرةً هنا و هناك، و أن تضعها في خطة عمل متماسكة.

حتى أنها اكتشفت أنها لا تحتاج أي تدريب استثماري لكتابة التوقعات المالية (موضوع مرعب بالنسبة لها) لأنها قامت في مرحلة البحث بتجميع الأرقام، و كل ما تحتاجه الآن هو ورقة و آلة حاسبة و الكثير من التخمين و العمل الجاد.

لكن سحر، لم يكن باستطاعتها تنفيذ هذا كله بدون توجيهات بوبي في مرحلة الأرقام. لذا، فإذا شعرت بالضعف في ذكر الأرقام فلم لا تفكر في تعيين شخص محترف لتحليل هذه الأرقام لك، و كي يساعدك في إنتاج خطة أكثر احترافية (هناك بعض المؤسسات الحكومية التي تقدم نصيحة مجانية). كما يمكن أن تفكر في ضم شريك مالي مثل بوبي في فريقك، و بهذا فستكون قد حصلت على شخص ملتزم معك للعمل على هذه الأرقام من دون أن تدفع له.

ما هي محتويات خطة العمل؟

هناك الكثير من الكتب و الأدلة حول كتابة خطة العمل، و لكنها لا تذكر تفاصيل مكتوبة هنا، فما يلي هو طريقة خاصة بهذا الكتاب لوضع المخطط العام لخطة العمل.

مبدئيا، يجب أن تشمل خطة العمل توضيحا مفصلا للنقاط التالية:

- ماذا تخطط أن تفعل؟؟ (الفكرة العظيمة التي تتلهف لتنفيذها)
- لماذا تعتقد أنها ستعمل؟ مع الأخذ بعين الاعتبار كلاً من السوق و المنافسة و متطلبات الزبائن (هل ما زلت تذكر أبحاث السوق؟ عبر هنا عن قناعتك لكي تقنع الآخرين)
- لماذا تعتقد أنك الشخص الملائم لتنفيذ خطة العمل و تحويل المفهوم إلى واقع (أكتب سيرتك الذاتية، و كيف تخطط لتغطية أي نواقص في خبرتك).
- كيف سيحقق عملك الأرباح؟ (هل تكفي أسعارك و أحجام مبيعاتك لتغطية كل النفقات؟)
- كم تحتاج من أموال حتى تبدأ؟ (تكاليف الإنشاء و حجم رأس المال العامل المطلوب لإبقاء عملك التجاري قائماً)
- نرفق في نهاية هذا الفصل نسخة عن خطتنا التجارية الأولية التي بدأنا بكتابتها في ٢٩ تشرين ثاني (نوفمبر) ١٩٩٤، بعد مرور أقل من شهر من مناقشتنا للفكرة أول مرة. صحيح أنها تبدو قديمة، و لكنها كانت مستنداً صحيحاً و صادقاً قام بتوضيح رؤيتنا الأولية لجمهورية القهوة بشكل دقيق.
- كلمة أخيرة نقولها في مرحلة كتابة خطة العمل هي: لا ترهق نفسك بشكل زائد عن الحاجة في البحث عن الكمال، فليس بالضرورة أن تترجم الخطة الناجحة على الورق إلى عمل تجاري ناجح في الواقع. قم بكتابة أفضل خطة عمل تستطيع كتابتها، و لكن وفر طاقتك الحقيقة لتنفيذ هذه الفكرة.

نسخة أولية

JAVA EXPRESS
حانة قهوة و إسبرسو

خطة العمل

شباط ١٩٩٥

أولا: ملخص تنفيذي

جافا إكسبرس هي مفهوم لمقهى متخصص بالإسبرسو، تم بناء هذا المفهوم على تشكيلة واسعة و إبداعية من مشروبات القهوة. تقدم جافا إكسبرس تجربةً جديدةً لشرب القهوة، وذلك من خلال إيجاد حالة للاستمتاع بمشروبات القهوة المتخصصة، و تحويل شرب القهوة إلى هدف بحد ذاته. يختلف هذا المفهوم عن أي شيء يتوفر في سوق حانات القهوة البريطاني حالياً.

لا تقدم جافا إكسبرس لزبائنها الكابوتشينو و الإسبرسو فقط، و لكنها تقدم أيضا عدة وصفات للإسبرسو عالي الجودة بأسماء مثل «كافيه لاتيه» و «كافيه موكا» و «ماكياتو». تصنع هذه المشروبات و تقدم من قبل محترفين مدربين يعملون بمهارة أكبر من موظفي المقاهي العاديين. سيقدم هؤلاء الموظفون القهوة مخلوطةً مع الحليب المبخر أو الحليب ذو الرغوة، أو الشوكولاتة، أو النكهات، أو الكريمة المخفوقة بكميات مختلفة وفقا لنوع المشروب و طلب الزبون. و ستقدم جافا إكسبرس بعض المكملات للقهوة مثل الشاي و العصائر و الكعك و الفطائر و بعض انواع الخبز.

لقد نشأ مفهوم جافا إكسبرس في سياتل، و ينتشر حاليا حول الولايات المتحدة بمئات سلاسل الحانات المتخصصة بالقهوة، و لعل أشهرها هو ستاربكس (المشهور باسم ماكدونالدز السائل). لقد توسع ستاربكس من ١٧ مقهى إسبرسو عام ١٩٨٧ إلى أكثر من ٤٢٥ مقهى اليوم، و يستمر بالتوسع بمعدل فرعين جديدين يفتتحان أسبوعيا. كما لا يزال السوق قادراً على استيعاب لاعبين جدد بأحجام أصغر في السوق. فعلى سبيل المثال، لقد قام أحد أصدقاء الإدارة بإنشاء سلسلة مقاهي في نيويورك، فتحت فرعها الأول في آذار ١٩٩٣، و خلال سنتين، فقد زاد عدد الفروع ليصل ١٤ فرعا، و ما زال يتوسع بسرعة.

حتى الآن، لم يجلب أي شخص هذا المفهوم إلى بريطانيا، و يبدو أن الشركات الأمريكية العاملة في هذا المجال ما زالت مشغولةً في التوسع داخل الولايات المتحدة، و ما زالت بعيدة عن التركيز في السوق البريطاني، و هذه هي الفرصة التي يحاول جافا إكسبرس استغلالها.

إن سوق شرب القهوة البريطاني ما زال يخضع لهيمنة المتاجر الإيطالية التقليدية المتخصصة بالساندويتشات التي تقدم القهوة العادية، حيث الجو هناك يركز تماما على الطعام و ليس على القهوة. ومع ذلك فإن المعدل اليومي لمبيعات القهوة في حانة ساندويتشات إيطالية عادية في لندن هو ٥٠٠-٦٠٠ كوبا، و على سبيل المثال فإن متجر «بونتيز» في كوفنت جاردن – الذي يتخصص في الطعام و ليس القهوة- يبيع ٦٠٠٠ كوب كابوتيشنو كل يوم سبت.

ولكن الزمن يتغير، و هيمنة متاجر الساندويتشات الإيطالية تتناقص بفعل الطرازات الجديدة لبيع الطعام بالتجزئة مثل «بريت أ مانجر». ولكن لحد الآن لم يتحدى أي طرف هذه المتاجر فيما يتعلق بالقهوة.

لقد تم مؤخراً، نشر بعض المواد الصحفية حول جنون القهوة الجديد في بريطانيا. حيث تبيع «كوستا كوفي» -السلسلة الوحيدة المتخصصة بالقهوة- ٧٠٠ كوب من الكابوتشينو في فترة الغداء يومياً في مورغيت. كما شهد «برودجيت سنتر» بعض التجارة الناجحة لبيع القهوة على العربات، حيث يتم بيع ألف كوب كابوتيشنو يومياً. و بشكل عام، فإن الفجوة بين شرب الشاي و القهوة تتقلص باستمرار في بريطانيا، و يعتبر قطاع البن المطحون من القطاعات المزدهرة في سوق المشروبات البريطاني.

بالنظر إلى التوجه العظيم في السوق البريطاني، و النجاح الهائل لهذا المفهوم في الولايات المتحدة، تلتزم جافا إكسبرس بتأسيس نفسها بشكل يختلف عن كونها مجرد مقهى آخر، بل أنها ستكون علامةً تجاريةً قياديةً في مفهوم مقاهي الإسبرسو في بريطانيا.
تؤكد جافا إكسبرس أنه يمكن لأي مقهى أو مطعم أن يقرر اليوم و فوراً أن يقدم تشكيلة أوسع من مشروبات الإسبرسو بالنكهات المختلفة. و لكن ما يميز جافا إكسبرس عن منافسيها (بما فيهم على سبيل المثال «أروما» التي تقدم قائمة غنية بالقهوة) أنها تقدم حزمة فريدة تجتمع فيها جميع عناصر استراتيجية الشركة لتقدم للزبائن تجربة فريدة حقاً، و لتولد إخلاصاً لها عند زبائنها.

العناصر الخمسة التالية هي النقاط الفريدة في البيع التي تميز جافا إكسبرس عن منافسيها بهدف تعزيز ثقة الزبون. و ستعمل هذه العناصر على رفع جافا إكسبرس في مواجهة انتشار مقاهي الإسبرسو بما يشبه الظاهرة الأمريكية:

١. تقديم منتجات عالية الجودة.
٢. عناية فائقة بالزبائن.
٣. طريقة فريدة في المبيعات و التسويق.
٤. مواقع المتاجر قريبة في المتناول.
٥. متاجر ذات تصاميم داخلية و أجواء مميزة

لقد تم ترتيب إدارة الشركة لتقدم للمستثمرين الثقة و المهارات و الخبرات الضرورية لتلبي احتياجات الشركة.
و بالرغم من قصر الأمد الذي ركزت فيه الإدارة على تطبيق هذا المفهوم في أول متاجر البيع بالتجزئة في مساحة أقل من ٣٠٠ قدماً مربعاً، إلا أن الهدف طويل الأمد هو في الانطلاق في استراتيجية توسع في الأسواق الحالية و الجديدة بهدف تشغيل و تسويق كيان اقتصادي كبير الحجم، و خلق هوية تجارية قوية.

ثانيا: الأعمال

أ. نبذة عن الشركة و استراتيجيتها

جافا إكسبرس هو نموذج لحانة متخصصة بالقهوة، تقدم تشكيلةً واسعةً و إبداعيةً من مشروبات القهوة الإيطالية في أماكن واضحة و يسهل الوصول إليها في المدينة. تقدم جافا إكسبرس لزبائنها تجربة قهوة جديدة و ذلك بإيجاد طريقة جديدة للاستمتاع بمشروبات القهوة و جعل شرب القهوة غايةً بحد ذاتها.
تختلف جافا إكسبرس عن أي شيء موجود في سوق مقاهي القهوة البريطاني حالياً، و تعتمد على مفهوم مقهى متخصص بالإسبرسو في سياتل، و ينتشر حالياً حول الولايات المتحدة. تختلف هذه المقاهي تماماً عن محلات بيع القهوة و الطعام، و تركز فقط على القهوة، و تقدم قائمة غنية بوصفات مختلفة للإسبرسو بأسماء مثل « كافيه لاتيه» و «كافيه موكا» و «ماكياتو».
يحتوي الهدف قصير الأمد للشركة في تطبيق هذا المفهوم على أول متجر، بحيث تقل مساحته عن ٣٠٠ قدم مربع. و يمتد الهدف متوسط المدى في استراتيجية توسع مكثف في لندن و المدن الرئيسية الأخرى في بريطانيا بهدف تأسيس هوية تجارية قوية. ثم يمتد الهدف بعيد المدى في أن تصبح الشركة رائدة المقاهي المتخصصة بالإسبرسو في بريطانيا.

ترغب الإدارة بأن تؤكد أنه بإمكان أي متجر لبيع الطعام أو مقهى أن يقرر فوراً تقديم تشكيلة من مشروبات الإسبرسو بعدة نكهات. و لكن ما يميز جافا إكسبرس عن منافسيها (بما يشمل «أروما» التي تقدم قائمة غنية بالقهوة) هو أنها تقدم حزمة فريدة تشمل جميع عناصر استراتيجية الشركة، و هو ما يؤدي إلى حصول الزبون على تجربة فريدة حقا، مما يشكل لاحقا ولاء الزبون.

العناصر الخمسة التالية هي نقاط البيع الفريدة التي تميز جافا إكسبرس عن منافسيها، و تولد ولاء الزبون. ستعمل هذه العناصر على رفع جافا إكسبرس و تمكينها من مواجهة أي انتشار لمقاهي الإسبريسو بشكل مشابه للظاهرة الأمريكية:

تقديم منتجات عالية الجودة: تصمم جافا إكسبرس على توفير قهوة من أعلى مستويات الجودة. ستلبي منتجات الشركة حاجات زبائنها من مشروبات القهوة عالية الجودة في بيئة عمل سريعة. سيتم تطوير كافة وصفات خلطات القهوة و الطعام المتوفر بهدف امتلاك منتجات مميزة و فائقة الجودة مقارنةً بمنافسيها. و مع أن صورة و مبيعات جافا إكسبرس تقودها القهوة، إلا أنه ستتوفر هناك منتجات تقدم على شكل مكمل للقهوة بهدف جذب الزبائن للزيارة أكثر من مرة يومياً.

خدمة الزبائن: تهدف الشركة لتطوير منهج إيجابي و فعال لخدمة الزبائن، و هذا يؤدي لشعور الزبائن بالرضا في كل مرة يزورن فيها جافا إكسبرس. و بما أن مفهوم المقاهي المتخصصة بالقهوة جديد في بريطانيا، و أن الشركة تعتمد على نوع من الأعمال التجارية ذات معدل تكرار عال، فإنها تنظر لجودة تعامل زبائنها مع موظفيها بشكل يحدد مصير نجاحها حيث أن الموظفين يلعبون دوراً أساسياً في إطلاع الزبائن على الخيارات المتوفرة. و بالتالي فإنها تركز على التدريب و التنمية الشخصية و نظام المكافأة بمشاركة الأرباح، على أن تجتذب الشركة موظفين مؤهلين، ذوي دوافع قوية، و ملتزمين بتقديم أعلى درجات خدمة الزبائن.

المبيعات و التسويق: ستقوم الشركة بتنفيذ استراتيجية مكثفة للتسويق و المبيعات، صممت خصيصاً لإنشاء و تعزيز صورة تجارية مميزة تعتمد على جودة المنتجات المقدمة. ستستخدم الشركة شعار جافا إكسبرس بكثافة في عرض و تغليف منتجاتها بطرق إبداعية، إضافة إلى استخدام الشعار في النشرات الدعائية.

سيعرض الموظفين للزبائن مجموعة من المفاهيم التسويقية الإبداعية، مثل تقديم عينات مجانية لإسبرسو «بنكهة اليوم» ، بطاقات خاصة بالزبائن المترددين، ومواد تعليمية عن القهوة تشمل ملصقات دعائية ملونة و قمصان تي شيرت.

موقع المتجر: حيث أن الموقع الملائم للمقهى يلعب دوراً حاسماً في جذب الزبائن، فإن عملية اختيار موقع المتجر ستكون ذات أولوية قصوى. تعتمد استراتيجيتنا لاختيار المواقع على افتتاح منافذ بيع في مواقع تشهد حركة تنقل عالية، و يمكن رؤيتها بوضوح، يكون موقعها في المناطق التجارية، وغير بعيدة عن مؤسسات أخرى لتقديم الغذاء مثل «ماركس أند سبنسرز» و «بووتس».

التصميم و الأجواء الداخلية للمتجر: سيتم تصميم مقاهي جافا إكسبرس اعتماداً على خطوط تصاميم مقاهي الإسبرسو الأمريكية، و يتضمن ذلك نوافذ تمتد من الأرض للسقف، و اعتماد أساليب توحي بالبساطة و غياب التعقيد، أماكن مريحة و دافئة و تهتم بالوعي البيئي. ستكون المقاهي قادرة على استيعاب حجم كبير من الأشخاص مع المحافظة على الجو الرحب. ستحتوي المقاهي على طاولات صغيرة مواجهة للجدار، يستخدمها الزبائن خلال وقوفهم، إضافة إلى عدد محدود من الطاولات المخصصة للجلوس. سيوحي التصميم الرائع للزبائن، الفرق بين جافا إكسبرس و منافسيها، و سيقوي صورة العلامة التجارية في أذهان الزبائن.

ب. المنتجات المتوفرة

مع اعتمادها الأساسي على القهوة، إلا أن قائمة معروضات الشركة ستشمل مجموعة أخرى من المشروبات المختارة و بعض أنواع الكعك و المسليات التي تشكل إضافة للقهوة.

١.	**مشروبات القهوة**

تقدم جافا إكسبرس مشروبات إسبرسو على الطريقة الإيطالية، مع أو بدون الكافيين و تشمل: إسبرسو، كافيه لاتيه، كابوتشينو، كافيه موكا، و إسبرسو ماكياتو. تتركب هذه المشروبات من الإسبرسو مع الحليب المبخر أو الحليب ذو الرغوة، أو الشوكولاته أو النكهات أو الكريمة المخفوقة بكميات مختلفة وفقا لنوع الشراب المطلوب أو الطلبات المحددة للزبائن. تلبي الشركة ما يفضله الزوار بتقديم الحليب كامل الدسم أو الخالي من الدسم أو الحليب الذي يحتوي نصف كمية الدسم. كما يمكن إضافة الثلج لجميع مشروبات الإسبرسو للمحافظة على معدل مبيعات ثابت خلال الأجواء الدافئة.

سيتمكن الزبائن من الاعتماد على أنفسهم في إضافة الفانيلا أو الكاكاو أو القرفة أو جوزة الطيب، إضافة إلى أنواع السكر المختلفة أو استخدام العسل كبديل صحي للسكر.

٢.	**المشروبات الأخرى**

ستقدم جافا إسكبرس المشروبات التالية:

- الشاي: تشكيلة من أنواع الشاي المختلفة تشمل: الشاي العادي، و النكهات المتعددة، و شاي الفواكه.
- عصائر الفواكه الطازجة: البرتقال و الجريبفروت.
- الماء المعدني: المياه العذبة و الغازية.

٣.	كعك القهوة و المسليات

ستقدم جافا إكسبرس تشكيلةً واسعةً من المعجنات عالية الجودة، و تشمل كعك الخبز، و الفطائر و الكروسان، و كعك كريمة الجبنة.

وبغاية استهداف سوق المنتجات الصحية، فسنقدم كعكاً خالياً من الدسم ، منخفض السعرات الحرارية.

جـ. الأسعار

ستقدم جافا إكسبرس منتجاتها من القهوة و غيرها بأسعار منافسة لأسعار القهوة عالية الجودة السائد حاليا، بشكل يعكس جودة القهوة و المستوى العالي لخدمة الزبائن.

فيما يلي الأسعار الأولية المقترحة للبيع بالتجزئة. سيدفع الزبائن مبالغ إضافية لإعداد الوصفات الخاصة و الإضافات و النكهات و الكريمة المضافة للإسبرسو:

- الكابوتشينو: ١,٢٠ جنيه.
- إسبرسو: ١,٠٠ جنيه.
- الشاي: ٠,٦٠ جنيه.
- العصائر: ١,٠٠ جنيه.
- الكعك: ١,٠٠ جنيه.

و مع أن الأسعار في مقاهي الإسبرسو الأمريكية تكون أعلى من ذلك، على سبيل المثال فإن كوب الكابوتشينو يباع هناك بـ ١,٨٩ دولارا، إلا أن الشركة لا تعتقد أنه يمكنها أن تطلب أكثر من هذا السعر مقابل كوب عادي من الكابوتشينو لسببين، أولهما أن السوق الأمريكي مختلف، حيث أن الناس العاديين هنا لا يهتمون بدفع مبالغ إضافية من أجل هيبة شراء القهوة من محل متخصص، و السبب الثاني هو أن الشركة تستهدف قطاع الموظفين البريطانيين العاملين في المكاتب، و هؤلاء عادة حريصون على ميزانيتهم.

ستدرب الشركة موظفيها على نظام مبيعات يقترح على الزبون تجربة تركيبات جديدة، و استخدام إضافات متعددة على كوب القهوة، مثل النكهات المتعددة أو كميات إضافية من الإسبرسو أو تغطيته بالكريمة، ستعمل هذه الإضافات على زيادة المبيعات عالية الثمن.

د - المبيعات و التسويق

تقوم استراتيجية التسويق الخاصة بالشركة على إنشاء وعي بالعلامة التجارية، و تشجيع الزبائن على شراء منتجات لتجربتها، و ذلك من خلال تعريف الزبائن بالخيارات المتاحة، و ترويج عمليات الشراء المتكرر من خلال إكساب الزبائن التجربة الإيجابية لمنتجات الشركة و لخدماتها اللطيفة.

سيتم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال العناصر التالية:

- تقديم عينات مجانية تسمح للزبائن بتجربة «نكهة اليوم»، مما يمكنهم من تجربة منتجات لم يكونوا سيجربوها بأنفسهم.
- بطاقات «٢ مقابل ١» التي يمكن استخدامها في أيام أخرى، بهدف تشجيع الزيارات المتعددة.
- بطاقات الزبائن المستمرين، يتم ختم هذه البطاقة في كل مرة يشتري فيها حامل البطاقة قهوة، و عند وصوله لعشرة أختام، فإن الزبون يحصل على مشروب مجاني.
- المواد التعليمية: و تشمل النشرات و الملصقات التي تتحدث عن جودة القهوة، و فوائدها، و دليل للنكهات المختلفة للإسبرسو، و رسالة الشركة التي تشمل ضماناً بإرجاع المال.
- الموظفين: سيتم تدريب و تعليم الموظفين على تحضير المشروبات، و الخدمة الحماسية للزبائن. سيتم اختيار موظفين متحمسين أصلاً لمفاهيم عمليات البيع الفريد، و سيعملون باستمرار على ترويج و نقل هذا الحماس للزبائن.

و هناك عنصر إضافي هام في استراتيجية مبيعات جافا إكسبرس، و هي طريقة تقديم فريدة للمنتجات، و ذلك من خلال استخدام أكواب عالية الجودة، ستفوق هذه الأكواب تلك الاكواب المصنوعة من البولسترين التي تستخدمها محلات بيع الساندويتشات لتقديم القهوة.ستكون أكواب قوية وعملية و مزينة بشعار الشركة. ستكون الأكواب مماثلة لتلك الأكواب التي تستخدمها مقاهي القهوة الأمريكية، و سنحصل عليها من نفس الشركة. كما ستستخدم الشركة أغطية فريدة تتيح للشارب أن يشرب بدون نزع الغطاء أو أن يسقط القهوة.

تؤمن الشركة أن هذه الأكواب لها دور أساسي في تشكيل صورة العلامة التجارية للشركة و تبرز الفرق بينها و بين منافسيها.
تتوقع الشركة أن الترويج بالكلام و حركة المشاة ستكون كافية لتصبح محلاتنا تحقق الربح.

هـ- خدمة الزبائن

ستنفذ جافا إكسبرس عملية تسويق داخلي، و ذلك من خلال توظيف و تدريب موظفيها لخدمة الزبائن بحماس، و تعريفهم بمدى تأثيرهم على رضى الزبائن. ستكون خدمة العملاء على الطريقة الأمريكية، إضافة لسلوك الموظفين، بعض العوامل التي تميز جافا إكسبرس عن منافسيها، و ستساهم في تشكيل صورة العلامة التجارية للشركة.
سيتم تدريب جميع الموظفين بالتركيز على امتلاك المعرفة عن القهوة و طرق تحضير المشروبات، و سنكون سفراء لمفهوم مقاهي القهوة في سياتل، و ذلك لنعلّم زبائننا الثقافة الجديدة التي ستجعلهم يختارون و يوصون أصدقاءهم باختيار مشروبات جديدة، خصوصاً مع العدد الهائل من الخيارات في طرق تحضير الإسبرسو و الحاجات الفردية للزبائن (مثل نوع الحليب) في المملكة المتحدة.

سيرتدي جميع الموظفين ملابس موحدةً عصريةً و مبهجةً، نظيفةً ذات مظهر صحي. سيكون هذا الزي مبدئياً عبارة عن قميص تي شيرت يحمل شعار الشركة إضافة لبنطلون جينز.

و- تصميم المتجر

سيتم تصميم مقاهي جافا إكسبرس وفق خطوط المقاهي الإمريكية، و يشمل ذلك نوافذ تمتد من الأرض حتى السقف، بما يوحي بإحساس بالبساطة و عدم التعقيد، مع الحفاظ على الجمال و الراحة و الدفء و الوعي البيئي. ستكون المقاهي قادرةً على خدمة عدد كبير من الزوار مع المحافظة على الجو الرحب. و تشمل المقاهي طاولات مواجهة للجدران تستخدم أثناء الوقوف، مع وجود عدد محدود من الطاولات للجلوس. سيكون التصميم الداخلي أحد العوامل التي تميز جافا إكسبرس عن منافسيها، و سيساهم في تشكيل صورة العلامة التجارية للشركة.

لقد ارتبطت الشركة مسبقا بـ« هاوسهام هندرسون معماريون» لتقديم حساب بميزانية تصميم المتجر، و تكاليف تعديل المتجر ليصبح ملائماً.

ز- اختيار الموقع:

تعتمد استراتيجية اختيار المواقع لجافا إكسبرس على افتتاح متاجر في مواقع تشهد حركةً مروريةً عالية، و يمكن رؤيتها بوضوح، بحيث لا يحتاج الزبون للمشي بمسافة أكثر من مبنيين خارج طريقه الأصلي للحصول على القهوة. تعتبر الأحياء التجارية و مناطق البيع بالتجزئة المكتظة بالزوار الأماكن المثلى. و بهدف جذب الحصول على أكبر حصة من السوق، فستعمل جافا إكسبرس على إنشاء أكبر عدد من المحلات الصغيرة القريبة بدلاً من افتتاح متجر واحد كبير يحتاج فيه الزبائن للسير خارج طريقهم الأصلي من أجل الحصول على القهوة.

تمتلك جافا إكسبرس معايير محددة لاختيار المواقع، تفضل الشركة اختيار مواقع قريبة لمحطات الأنفاق الضاجة بالمشاة، او على طريق يخرج من هذه المحطات. كما تفضل الشركة أن تختار مواقع قريبة لمحلات مشهورة للبيع بالتجزئة مثل «ماركس اند سبنسرز» و « بوتس».

خلال عملية تقييم موقع معين، تدرس الشركة مساحة ضمن نطاق مبنيين، لأنها تعتقد أن أغلب زبائنها سيكونون من ضمن نطاق لا يتجاوز نصف قطره مبنيين. تمثل هذه المساحة المنطقة التي تعتقد الشركة أنها تنافس فيها.

يتم جمع المعلومات حول جميع المنافسين في هذه المنطقة. تقوم الشركة بتقييم إمكانية تأسيس وجود دائم في هذه الشركة بهدف تشكيل عوائق تحد من دخول منافسين جدد. تؤمن الشركة أنها يمكن أن تحمي المنطقة التي تعمل بها وذلك بامتلاك السوق و التمتع بعمليات تجارية دائمة.

تجمع الشركة معلومات حول عدد المشاة، و يتم تحديد حجم المبيعات المستهدفة بناء على تلك المعلومات.

ح. الموردون

القهوة

المنتجات الاخرى

ط- الإدارة و العمليات في المتجر

سيتم تعيين مدير واحد للمتجر، سيعمل هذا المدير بدوام كامل، إضافة إلى عاملين اثنين بنظام الدوام الجزئي وفق ساعات العمل. تتوقع الشركة أنه من الضروري في أي وقت أن يكون هناك عاملين اثنين فقط، واحد ليأخذ طلبات الزبائن و يجمع المال، و الآخر للعمل على ماكنة القهوة.

سيرتدي جميع الموظفين الزي الموحد لجافا إكسبرس

ستكون أوقات الدوام من الساعة السابعة صباحاً و حتى السادسة مساءً، خمسة أيام في الأسبوع.

ثالثا: السوق

فيما يتعلق بدراسة السوق المرتبط بمفهوم جافا إكسبرس، فقد اهتممنا بهذين السوقين ذوي العلاقة:

١. سوق الوجبات السريعة.

٢. سوق القهوة في بريطانيا.

سوق القهوة في بريطانيا

تقع نشاطات جافا إكسبرس ضمن سوق الوجبات السريعة، و تشير الاتجاهات العامة و التطورات الأخيرة في هذا السوق إلى توفر بعض الظروف الملائمة لتأسيس مفهوم جافا إكسبرس، و هذه المفاهيم باختصار هي:

١. حجم السوق و قدرته على النمو.

٢. الاتجاهات الجديدة و التطورات الحالية في هذا القطاع.

٣. الفرص الهائلة للاعبين صغار مبدعين.

٤. جنون القهوة.

٥. التغير في العادات الغذائية للناس.

١. حجم السوق و قدرته على النمو

تشكل تجارة الأغذية السريعة قطاعاً هاماً في سوق الغذاء البريطاني، و يشكل ما نسبته ٣٤٪ من هذا القطاع، و يصل حجم مبيعات التجزئة إلى ٤,٧ بليون جنيه إسترليني عام ١٩٩٣.

و خلال الفترة الواقعة بين عامي ١٩٨٨ و ١٩٩٣ ،فقد نما هذا القطاع بنسبة ٣٢٪. و يبدو المشهد العام لقطاع الأغذية السريعة البريطاني مشرقاً، و يمكن للسوق أن يستفيد من الاتجاهات النامية نحو الغذاء الصحي، التي سوف تعزز من عاداتنا في تناول الطعام. يتوقع لهذا القطاع أن ينمو بمعدل ٤٪ من ٤,٧ بليون جنيه إسترليني عام ١٩٩٣ إلى ٥,٧ بليون جنيه إسترليني عام ١٩٩٨.

تتوقع جافا إكسبرس أن تخدم قطاع الساندويتشات داخل سوق الأغذية السريعة، لأن معظم الناس في لندن يشترون قهوتهم من محلات الساندويتشات. و قطاع الساندويتشات هو القطاع الأكبر ضمن سوق الأغذية السريعة، و يصل حجم مبيعاته المتوقعة عام ١٩٩٣ إلى ١,٥ بليون جنيه، و بحصة سوقية تبلغ ٣٢٪ بشكل يفوق الهامبرغر ١٨٪ و البيتزا ١٤٪. و وفقا لرابطة الساندويتشات البريطانية، فإن المستهلكين يشترون أكثر من ٤٠ مليون ساندويتش أسبوعياً. تصل حصة سوق لندن لوحدها حوالي ٣٥٠ مليون جنيه إسترليني. تحصل محلات بيع الساندويتشات يومياً على زبائن أكثر من ماكدونالدز و بيرغر كينج و بيتزا هت و بيتزا لاند مجتمعين!!

٢. الاتجاهات و التطورات الحالية في قطاع الساندويتشات

خضع قطاع الساندويتشات منذ زمن طويل لهيمنة حانات الساندويتشات الإيطالية التقليدية، و التي تقدم أيضاً المشروبات و من ضمنها القهوة. هناك أكثر من ٣٠٠٠ محل مستقل لبيع الساندويتشات في لندن. ولكن السنوات الخمس الماضية شهدت توجهاً جديداً في السوق، حيث بدأت هيمنة هذه الحانات الإيطالية في الوقوع تحت ضغط متزايد من المحلات مثل «بوتس» و «ماركس أند سبنسر» الذين أطلقوا عمليات بيع ساندويتشات ناجحة جداً. يبيع متجر «ماركس أند سبنسرز» الواقع في موورجيت قرابة ٣,٥ مليون ساندويتش سنوياً.

يعد هذا التوجه محبباً لجافا إكسبرس، حيث أن هذه المحلات لا تبيع القهوة أو أي نوع من المشروبات الساخنة، لذلك فإن هناك أعداداً هائلةً من الزبائن الذين يضطرون للذهاب لمكان آخر لشراء القهوة. سيفضل هؤلاء الزبائن بالطبع متجراً متخصصاً بالقهوة لتجنب الاصطفاف في الطوابير في المحلات التي تبيع الساندويتشات.

هذه هي الفرصة التي تهدف جافا إكسبرس استغلالها.

٣. الفرص الهائلة للاعبين صغار مبدعين

لقد شهد السوق مؤخراً نجاحاً كبيراً لوافد جديد إلى السوق و هو «بريت أ مانجر». لقد قام «بريت أ مانجر» بافتتاح ٢٧ فرعاً في السنوات الأربع الأخيرة، و ضاعف رأس المال في السنتين الأخيرتين إلى ١٠ ملايين جنيه.

لقد قام «بريت أ مانجر» بالحصول على قرض بنكي قيمته ١٠٠,٠٠٠ جنيه لافتتاح فرعه الأول عام ١٩٩٠. و استهدف الوصول إلى نقطة التعادل خلال ٦ شهور، والتسديد خلال ٥ سنوات. إلا أنهم وصلوا نقطة التعادل في اليوم الثالث من المبيعات، و سددوا قرضهم خلال ١٥ شهراً. و منذ ذلك الحين، فقد لجؤوا للبنك ١٤ مرة، و في كل مرة نجحوا في تجاوز توقعاتهم.

يمنح نجاح «بريت أ مانجر» ميزتين لجافا إكسبرس، الأولى أنه يشكل تهديداً مدمراً لقطاع الساندويتشات التقليدي. و الثانية، أن توسعهم السريع يؤشر كم يبدو السوق مزدهراً، و ما هو المجال الذي لا يزال متاحاً للاعب صغير جديد.

كما و يوجد عامل آخر يدعو للاهتمام، هو أنه مع تناقص الحصة السوقية لمحلات بيع الساندويتشات التقليدية، إلا أن حجم مبيعاتهم الحقيقي لم ينقص. و هذا يشدد على القدرة الهائلة لهذا السوق المزدهر.

٤. جنون القهوة

يعود تقرير حديث في صحيفة الإندبندنت إلى «جنون القهوة» و المجتمع المنطلق نحو القهوة في بريطانيا و كيف أن «البريطانيين قد أعادوا اكتشاف متعة القهوة العربية». كما يشير تقرير آخر في صحيفة الفايننشال تايمز حول انتشار عربات الإسبرسو. كما يوضح تقرير تايم آوت إلى وصفات القهوة الأمريكية. و يتوازى هذا الاهتمام الصحفي مع نجاح الحانات التالية المتخصص ببيع القهوة:

- أكبر سلسلة منافذ بيع القهوة فقط هي «كوستا كوفي بوتيكس» التي تديرها شركة توريد القهوة «كوستا برذرز»، و لها أربعة عشر فرعاً حول لندن، و تنتشر أغلبها في محطات الأنفاق و محطات القطار البريطاني، كما أن لهم تواجد كبير في المطارات. يبيع فرع «كوستا كوفي» في شارع ليفربول ما معدله ٧٠٠-٨٠٠ كوب خلال فترة الغداء فقط يومياً.
- «أروما»، سلسلة أخرى لبيع الغذاء- الساندويتشات تركز على القهوة، و نجحت مؤخراً في السنوات الأخيرة من خلال خمسة فروع. وقد افتتحت فرعا لها في مكتبة في «تشيرنغ كروس» متبعة الاتجاه الأمريكي الحالي في افتتاح متاجر القهوة في المكتبات.

- جلبت «إسبرسو لا كارتيه» مفهوم عربات بيع الإسبرسو من سياتل إلى لندن. لها ٣ عربات في «برودجيت سنتر» و محطة فكتوريا. تبيع عرباتها الثلاث في «برودجيت سنتر» حوال ١٠٠٠ كوب إسبرسو يومياً. و يقدر تقرير نشرته الفايننشال تايمز مؤخراً حجم المبيعات السنوي للعربات الأربع بحوالي ١,٥ مليون جنيه إسترليني.

٥. عادات الأكل المتغيرة

تؤشر تقارير السوق أن هناك توجهاً عاماً في تزايد استهلاك المسليات و الأكل بين الوجبات. يأتي هذا مع تناقص ظاهرة تناول الوجبات مع العائلة ، و تؤدي هذه العادة إلى زيادة الطلب على الأغذية الجاهزة. كما أن التقارير صارت تتناول أحاديث عن مستهلك الوجبات السريعة المهتم بصحته.

ب- سوق القهوة البريطاني

تشير معظم الأرقام إلى أن حجم قطاع بيع البن أكبر من حجم قطاع بيع مشروبات القهوة. و مع أن ذلك لا يرتبط بعلاقة مباشرة مع نشاطات جافا إكسبرس ، إلا أن الإدارة تشعر بأن هذا هو المقياس الأدق لأذواق الزبائن.
تعتبر القهوة ثاني أكبر سلعة يتم تصديرها حول العالم بعد النفط. و تمتلك بريطانيا أقل معدل استهلاك القهوة للفرد في دول المفوضية الأوروبية. ولكن استهلاك بريطانيا يزداد سنوياً بثبات، و يمكن توضيح فرص النمو من خلال مقارنة استهلاك القهوة مع دول أخرى.

- بريطانيا: ٢,٦ كيلو غرام من القهوة للفرد سنوياً.
- الولايات المتحدة: ٤,٣ كيلو غرام من القهوة للفرد سنوياً.
- فرنسا: ٥,٧ كيلوغرام من القهوة للفرد سنوياً.
- فنلندا: ١٣,٣ كيلوغرام من القهوة للفرد سنوياً.

(أخذت الأرقام من تقرير منظمة القهوة الدولية)

يقسم استهلاك القهوة إلى قطاعين: ١- القهوة الفورية و ٢- القهوة الحقيقية (حبات البن الكاملة أو البن المطحون). يصل استهلاك القهوة الفورية في بريطانيا إلى ٩١٪. و تمتلك بريطانيا أقل معدل لاستهلاك القهوة الحقيقية في دول المفوضية الأوروبية، حيث تصل تلك النسبة إلى ٠,٤ كيلوغرام من القهوة الحقيقية للفرد سنوياً. بالمقارنة مع فرنسا التي يشرب فيها ٩٠٪ من السكان قهوةً حقيقية، بمعدل استهلاك يصل إلى ٤,٤ كيلوغرام من القهوة الحقيقية للفرد سنوياً. أما في فنلندا فيصل معدل الاستهلاك إلى ١٠ كيلوغرام من القهوة الحقيقية للفرد سنوياً.

ولكن مع كل هذه الأرقام المخفضة، إلا أنه يلاحظ أن هناك توجهاً تصاعدياً ملموساً في استهلاك القهوة في بريطانيا مع ارتفاع حجم الاستهلاك بنسبة ٣٪ سنوياً. و مع أن الشاي لا يزال المشروب الوطني، إلا أن الفجوة بين الشاي و القهوة تتقلص تدريجياً.

إن الزيادة في استهلاك القهوة في بريطانيا هي زيادة بالغالب في استهلاك القهوة الحقيقية بينما تبقى مبيعات القهوة الفورية على ما هي عليه. و يعد قطاع القهوة الحقيقية من أكثر القطاعات ازدهاراً في سوق المشروبات. و لقد جذب النشاط العالي لهذا القطاع شركات أوروبية، و هذا مؤشر آخر على قدرة سوق القهوة الحقيقية البريطاني على التوسع.

يتأثر هذا التوجه في السوق بزيادة السفر الخارجي، فالبريطانيون أصبحوا أكثر وعياً بجودة قهوتهم. كما يتوضح هذا التوجه من خلال زيادة استيراد حبات البن النيئ من القهوة العربية عالية الجودة، و تناقص في استيراد البن منخفض الجودة.

تستحوذ لندن على ٢٥٪ من استهلاك بريطانيا من القهوة الحقيقية، و ٤٠٪ من استهلاك بريطانيا للإسبرسو بحيث يتم شرب ٦٣٪ من القهوة الحقيقية خارج المنزل، و غالباً في العمل.

كما يوجد دليل آخر على الاتجاه المتصاعد لاستهلاك القهوة الحقيقية، وهو النجاح الأخير لـ«ويتاردس» و هو مورد للشاي و القهوة الفاخرين. فقد توسع خلال ٤ سنوات من ٣ متاجر وصولا إلى ٣٢ متجراً بحجم مبيعات يصل إلى ٧ مليون جنيه.

رابعا: الزبائن

تستهدف جافا إكسبرس زبائنها من العاملين في المكاتب، سواء المحترفين أو غير المحترفين، و تغطي هذه الفئة نطاقاً واسعاً من الأعمار و مستويات الدخل، و هم ممن يمتلكون وقتاً حساساً، و يقدّرون الحصول على قهوة بجودة أعلى من التي يحصلون عليها في متاجر الساندويتشات العادية. سيتم افتتاح المتاجر في أماكن ضمن نطاق العاملين في المكاتب خلال طريقهم للعمل في الصباح و خلال ساعة الغداء أو خلال مغادرتهم لتنفيذ المهمات.

تتوقع الشركة أن تشهد درجة عالية من البيع المتكرر، و هذا يعني أن غالبية زبائنها سيعودون أكثر من مرة خلال الأسبوع.

تتوقع الشركة أن يطلب ٧٥٪ من زبائنها بطلبات خارجية. يتأكد هذا الرقم من خلال «بريت أ مانجر» على سبيل المثال، حيث يختار فقط ٢٥٪ من زبائنها تناول طعامهم في المكان.

كما ستستهدف الشركة الزبائن المهتمين بصحتهم، و المهتمين بوزنهم و ذلك بتقديم الحليب الخالي من الدسم و الكعك الصحي الخالي من الدسم.

كما تستهدف الشركة الزبائن المهتمين بالبيئة من خلال تصميم متاجرها و تغليف منتجاتها.

خامسا: المنافسة

تؤمن الشركة أن معايير المنافسة الرئيسية في سوق مقاهي القهوة المتخصصة هي الجودة و الخدمة و امتلاك اسم تجاري معروف و موقع المتجر.

ستنافس جافا إكسبرس مباشرة جميع محلات بيع الطعام و الساندويتشات، و منافذ بيع المشروبات التي تبيع القهوة. و خلال عملية تقييم المنطقة التي سينافس فيها كل متجر، ستقوم الشركة بدراسة المنطقة في نطاق مبنيين.

حاليا، إن منافسي جافا إكسبرس في سوق الطعام السريع (طعام الإفطار و الغداء) في لندن هم:

١. المتاجر التقليدية لبيع الطعام - الساندويتشات:
   المطاعم - مقاصف المكاتب
٢. متاجر بيع الطعام و الساندويتشات بالطراز الجديد
   «بريت أ مانجر»
   «كروسان إكسبرس»، و «كروسان شوبس»

٣. متاجر القهوة المتخصصة
«كوستا كوفي بوتيكس»
«أروما»
«إسبريسو أ لا كارتيه»
٤. المنافسة المحتملة

في ظل الاتجاه المتنامي لمتاجر القهوة المتخصصة في الولايات المتحدة، يتوقع أن يجذب السوق غير المستغل في بريطانيا ميولا من تلك المتاجر المؤسسة في الولايات المتحدة، إضافة لبعض الأشخاص الذين يقتنعون بنفس الفرصة.
إن سلاسل متاجر القهوة الأمريكية مشغولة حالياً في التوسع داخل الولايات المتحدة قبل أن تهتم بالتوسع في بريطانيا.
تخطط جافا إكسبرس لتؤسس نفسها كعلامة معروفة قبل أن تبدأ أي شركات أمريكية بالتوسع في السوق البريطاني.

سادسا: الإدارة

يشمل الهيكل الإداري المجالات التالية من المهارة و الخبرة:
أ. الاحترافية (انظر للخلفيات أدناه).
ب. مفهوم مقاهي الإسبرسو هو مفهوم أمريكي سيتم تقبله في السوق البريطاني الحساس. إن الخليط الثقافي للإدارة (شخص بريطاني و الآخر أمريكي) هو خليط فريد للتعامل مع هذه الحالة، و سيبني جسراً فوق الفجوة بين الثقافتين.
ج. مهارات تمويلية و إدارية و ريادية و قانونية.
د. علاقات مكثفة مع سوق مقاهي الإسبرسو الأمريكي.
هـ. توازن المواصفات الشخصية بما يشمل المبادرة و الطموح و التصميم و الكمال بلا قيود.

سحر هاشمي: ٢٧ عاما، هي محامية تمتلك خبرة قدرها خمس سنوات في القانون التجاري و قانون الشركات في شركة مشهورة في المدينة. عملت في عدة مواقع عليا في المدينة على مدار خمس سنوات، و تمتلك تصوراً كاملا حول حاجات السوق.

الآنسة هاشمي هي المسؤولة عن التسويق و العمليات و القضايا القانونية و قضايا الإيجار و المواقع في الشركة.

باباك هاشمي: ٣١ عاما، هو خبير مصرفي استثماري، عمل في «ليمان برذرز» في نيويورك. حصل السيد هاشمي على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية دارتموث في الولايات المتحدة و يملك مهارات إدارية و ريادية قوية، إضافة إلى المهارات التمويلية التي حصل عليها في عمله في الأعمال المصرفية الاستثمارية. و قبل حصوله على درجة الماجستير، فقد تدرب كمهندس في شركتي «آي بي إم» و «جينيرال إيليكترك» ثم عمل في التخطيط المالي و الاستراتيجي في «ألترامار بي إل سي» في نيويورك.

السيد هاشمي هو المسؤول عن الإدارة المالية العامة للشركة بما يشمل الإدارة المالية و إدارة الموازنة و المحاسبة و إدارة النقد.
ترتبط الإدارة بشكل قريب مع المدير التنفيذي و مؤسس سلسلة مقاهي إسبرسو ناجحة و متوسعة في الساحل الشرقي للولايات المتحدة قامت بافتتاح ٢٠ فرعا خلال سنتين. لقد زودنا هذا الشخص بمساعدة غير محدودة من خبرته في تأسيس مثل هذه الشركة الناجحة، و نعتقد أن علاقاتنا الفريدة ستمثل قيمة فريدة لنا.

منذ الشروع في هذه المغامرة الجديدة، قامت الآنسة هاشمي بزيارة نيويورك مرتين ضمن مهمة بحثية، بحيث أمضت وقتا ثمينا في عدة متاجر لبيع الإسبرسو في نيويورك.

لا يمتلك أي من السيد و الآنسة هاشمي أي خبرة سابقة في مجال بيع الغذاء بالتجزئة. و لذلك، فإنه سيتم تعيين مدير للمتجر بدوام كامل بحيث يمتلك هذا المدير خبرة كافية في متاجر القهوة.

سيتم اختيار الموظفين العاملين بالدوام الجزئي بناء على خبرة سابقة في العمل على آلات صنع القهوة، و حماستهم لمفهوم جافا أكسبرس. ستعمل الشركة على توظيف موظف أو موظفين بنظام العمل بالساعات بناء على حجم الزبائن.

سيخضع جميع الموظفين لبرنامج تدريبي في القهوة لمدة يومين.

ستعمل الإدارة على جذب و حث أفضل الموظفين، وذلك بتقديم حوافز بمشاركة الأرباح مع مديري المتاجر، و بالتالي إشراكهم فعلا في أرباح الشركة و نجاحها.

سابعا: التنبؤات المالية

تكاليف رأس المال

تتوقع الشركة أن تستأجر مكاناً للبيع بالتجزئة تصل مساحته إلى ٢٥٠ قدماً مربعاً. و فيما يلي نشرة بملخص تكاليف رأس المال:

- تكاليف الإيجار: ٢٩,٥٠٠
- تعديلات في المتجر: ٢٤,٨٧٥
- ماكنات صنع القهوة: ٤,٩٨٢
- المعدات: ٢,٣٧٦
- متفرقات: ١,١٠٠
- المجموع: ٦٢,٨٣٣

و بالإضافة لذلك، فإن الإدارة تحتاج لتأمين مبلغ ١٥,٠٠٠ جنيهاً لموازنة السيولة النقدية اللازمة للتشغيل في السنة الأولى، سيتناقص هذا المبلغ تدريجياً خلال السنة الأولى، و لن يلزم خلال السنة الثانية.

المبيعات:

تم وضع هذه الافتراضات بناء على أداء متجر إسبرسو واحد خلال السنة. تفترض الإدارة مبيعات شهرية بناء على معدل زوار يصل إلى ٢٠٠ زائر يومياً، يرتفع تدريجياً ليصل إلى ٥٠٠ زائر يومياً خلال ستة أشهر، لينتج معدل زيارات يومي يصل إلى ٤١٣ زائراً يومياً، و ٥٢٣ جنيهاً لكل قدم مربع. خلال السنة الثانية، يزداد المعدل ليصل إلى ٦٠٠ زائر يوميا.

بناء على أبحاث الإدارة، فإن متجراً تقليدياً لبيع الساندويتشات الإيطالية في لندن يبيع ٥٠٠-٦٠٠ كوب من الكابوتشينو يومياً. يبيع متجر «بونتيز» في «كوفينت جاردن» و الذي يعتبر مطعماً أكثر مما هو متجر لبيع القهوة ٦٠٠٠ كوبا من الكابوتشينو في يوم السبت لوحده. بينما يبيع «كوستا كوفي»، السلسلة الوحيدة لمتاجر بيع القهوة، ٧٠٠ كوبا من الكابوتشينو في فترة الغداء فقط في كل يوم في متجره في مورجيت.

بينما يصل مبيعات عربات الإسبرسو في «برودجيت سنتر» إلى ١٠٠٠ كوب من الكابوتشينو يومياً.

خليط المنتجات:

تفترض الإدارة أن ٧٥٪ من الزوار سيطلبون مشروبات الكابوتشينو المختلفة، بينما سيطلب ٢٥٪ منهم الإسبرسو أو الشاي. إضافة لذلك، فإن ٣٠٪ من الزوار سيطلبون معجنات أو مشروبات باردة كعصير البرتقال.

الرواتب:

ستعين الإدارة مديراً ذو خبرة للمتجر بدوام كامل براتب قدره ١٥,٠٠٠ جنيهاً سنوياً، إضافة إلى عاملين اثنين بنظام الساعات بأجر قدره ٤,٠٠ جنيه لكل ساعة.

الأداء المالي:

نتنبأ بوصول حجم مبيعات متجر الإسبرسو إلى ١٣٠,٦٥٥ جنيهاً، و حجم المال النقدي العامل ١٥,٩٠٩ جنيها، و صافي التدفق المالي (الصافي من الفوائد و الضرائب) ٧,٤٨٣. يتوقع أن يكون تدفق المال النقدي العامل ضعف تكاليف الفائدة الشهرية.

هامش الربح الإجمالي: ٧٣٪

تدفق المال العامل – المبيعات: ١٢٪

تدفق المال العامل – الفائدة: ٢٠٠٪

تدفق المال العامل – الاستثمار: ٢٥٪

تجميع الأموال اللازمة لتنفيذ الفكرة
تحويل الفكرة إلى عمل تجاري

القانون الثاني و الثلاثين: تجميع الأموال هي أول عملية بيع حساسة يجب عليك أن تقوم بها.

حتى الآن، فقد قضيت وقتك في إقناع نفسك حول قدرة عملك التجاري على الحياة، ثم بحثت عن فكرتك، و لخصتها رسمياً في خطة العمل. أما الآن، فقد حان الوقت لتستخدم قناعتك في إقناع الأفراد في قطاع التجارة بجودة آفاقك حتى يقدموا لك الدعم المالي الذي تحتاجه. لقد وصلت النقطة التي تحتاج فيها لأول مرة أن تبيع فكرتك.

لن يكون هذا سهلاً. هل لا زلت تذكر خطط الأعمال المتعلقة بقطاع الإنترنت التي تم كتابتها على مناديل القطار؟ حسناً، نحن متأكدون أنك ستحتاج لفعل أكثر من ذلك بكثير إذا كنت تريد أن تجمع الأموال بنجاح. ستحتاج لتكون منظماً، مقنعاً و مثابراً. لقد كانت مرحلة تجميع الأموال بالنسبة لنا مرحلة كنا نعتمد فيها على وقودنا من الالتزام. و عندما ترغب بالانطلاق في رحلة تجميع الأموال، هذه هي الأسئلة التي يجب أن تسألها لنفسك.

ما هو المبلغ المالي الذي تحتاجه؟

بعدما انتهيت من كتابة خطة العمل و التنبؤات المالية كما فعلنا نحن، فستجد أنك تمتلك فكرة جيدة حول كم تحتاج من أموال لإطلاق عملك.

نحتاج المال لـكل مما يلي:

تكاليف تجهيز أول متاجرنا لبيع القهوة: التكاليف التي تدفع مرة واحدة، تكاليف الإيجار و التصميم و البناء، و افتتاح المتجر الأول.

لقد قدرنا أننا نحتاج إلى عقار مساحته ٢٥٠ قدماً مربعاً، و ستكون تكاليفنا ٦٤,٠٠٠ جنيه إسترليني و تشمل:

تكاليف الإيجار: ٣٠,٠٠٠ جنيه.

تجهيز المتجر: ٢٥,٠٠٠ جنيه.

ألات صنع القهوة و المعدات: ٧,٤٠٠ جنيه

متفرقات: ١,١٠٠ جنيه

رأس المال العامل

هذا هو المال الذي نحتاجه لنبقي العمل مستمراً خلال الفترة التي لا يمكن تجنبها، و هي الفترة الواقعة بين دفع المال النقدي للمعدات و رواتب الموظفين و متطلبات القرض من جهة و الحصول على المال من الزبائن من جهة أخرى.

و حيث أن كل زبائننا سيدفعون لنا نقداً، فنحن نمتلك «عملاً تجارياً نقدياً» ، و هذا يعني أننا سنحصل على دخل نقدي منذ اليوم الأول، كما و أننا لا نحتاج لتخزين كمية كبيرة من البضائع، و هذا كله أدى لكون المبلغ الذي نحتاجه لرأس المال العامل كان صغيراً.

لقد حسبنا أننا نحتاج إلى ١٥,٠٠٠ جنيه كرأس مال عامل لتغطية السنة الأولى كاملة من عملياتنا.

و بالتالي فنحن نحتاج إلى ٩٠,٠٠٠ جنيه إسترليني لفتح الفرع الأول من جمهورية القهوة.

كانت هذه الأرقام عبارة عن تخمينات للحالة الافتراضية. لم نجد موقعاً تلائم تكاليف إيجاره هذه الأرقام تحديداً، ولكننا قمنا بكتابة نسخ مختلفة من خطتنا بناء على أماكن مختلفة، و كنا نغير هذه الأرقام في كل مرة نفشل فيها في الحصول على مكان كنا نأمل باستئجاره.

القانون الثالث و الثلاثين: حاول أن تخلق توازناً بين شخصيتك الطموحة و شخصيتك المتحفظة.

القانون الرابع و الثلاثين: أكتب خطة يمكنك التغلب عليها.

كانت الموازنة التي كنا نحاول الحصول عليها متباينة، فمن جهة كنا متحفظين قليلاً حتى لا نضطر للعودة لطلب المزيد من المال خلال فترة قصيرة، و من جهة آخرى كنا نحاول أن نجعل مقترح عملنا التجاري مثيرا و مجديا بما يكفي لجذب الأموال التي نحتاجها.
و كنتيجة، فقد سرنا على طريق متوسط بين هذا و ذاك، كان هدفنا الأساسي هو « أن نهزم خطتنا». و بكلمة أخرى، فقد كنا نهدف لتحقيق مبيعات أعلى و تكاليف أقل مما تنبأنا به على الورق.

أين تبحث عن المال؟؟

لقد واجهنا حقيقة غريبة مفادها أن تجميع مبالغ ضخمة (أكبر من مليون جنيه) كان أسهل من تجميع المبالغ الصغيرة التي تحتاجها الشركات الناشئة.
لقد امتلك بوبي خبرة كبيرة في تجميع الملايين لزبائنه في أعماله المصرفية، و لكن عندما وجهت له سحر السؤال الذي ظنت أنه سهل بالنسبة له، تفاجأت أنه لا يمتلك أي فكرة كيف يجمع ٩٠,٠٠٠ جنيهاً .

القانون الخامس و الثلاثين: ٩٠٪ من الشركات الناشئة يتم تمويلها بسبب شجاعة المؤسسين و إيمانهم و إبداعهم.

يجب عليك ألا تنظر إلى القضايا المالية على أنها مشاكل تجارية جافة و مملة، بل يجب عليك أن تنظر لها على أنها تحديات تسويقية.
و لذلك، فيجب علينا أن نحافظ على أنفسنا كرياديين في طريقتنا في جمع الأموال. بداية قمنا ببعض البحث، و قرأنا الفصول المتعلقة بتجميع الأموال في كتب «كيف تطلق عملاً تجارياً» لنجد طريقة لجميع ٩٠,٠٠٠ جنيه إسترليني. كانت النصيحة الأولى من هذه الكتب هي أن نحدد نوع التمويل المناسب لنا: هل هو الإقراض (قرض بنكي مباشر يجب عليك لاحقاً أن تسدده بفائدة على المال المقترض) أو أسهم عادية (تقديم جزء من عملك التجاري مقابل أموال على شكل استثمار).

لكل نوع من أنواع التمويل إيجابياته و سلبياته. كان بوبي يعلم – من خلال خبرته- أن تقديم حصة من الشركة الناشئة له سلبيات أكثر من القرض المباشر. حيث أن عملك التجاري لا يحمل قيمة كبيرة، و بالتالي فلن يكون لك الكثير من القوة خلال المناقشات، و سينتهي بك الأمر بمنح حصة كبيرة من عملك، أكبر مما ترغب في تقديمه مقابل الحصول على التمويل.

و بالنتيجة، فقد قررنا الحصول على قرض صغير بسيط من أحد البنوك المتواجدة في الشوارع الرئيسية، اعتقدنا أن هذا هو أفضل خيار لنا.
كانت المشكلة لنا في هذه الطريقة، أن البنك يتطلب لمنح هذا القرض الحصول على ضمانات مقابل المبلغ الذي يقدمه، و حيث أننا لم نكن نمتلك أي أصول لتقديمها كضمانات، فقد كان الخيار الوحيد لنا هو تقديم كفالة شخصية. لقد كنا نحاول يائسين تجنب تقديم كفالة شخصية لأننا كنا حقا نؤمن بالمبدأ الذي تعلمته سحر خلال عملها القانوني، و ينص هذا المبدأ على أن «تعريف الكفالة الشخصية هي: مغفل يحمل قلماً».

لتجنب ذلك، فقد عملنا على مشكلة نقص الضمانات بطريقة إبداعية، و بحثنا عن حل. و في النهاية، وجدنا الحل في كتاب «كيف تبدأ عملا تجاريا» حيث علمنا عما يسمى «خطة ضمان قروض الشركات الصغيرة». تساعد هذه الخطة الأعمال التجارية الجديدة التي لا تستطيع الحصول على قرض عادي بسبب نقص الضمانات.

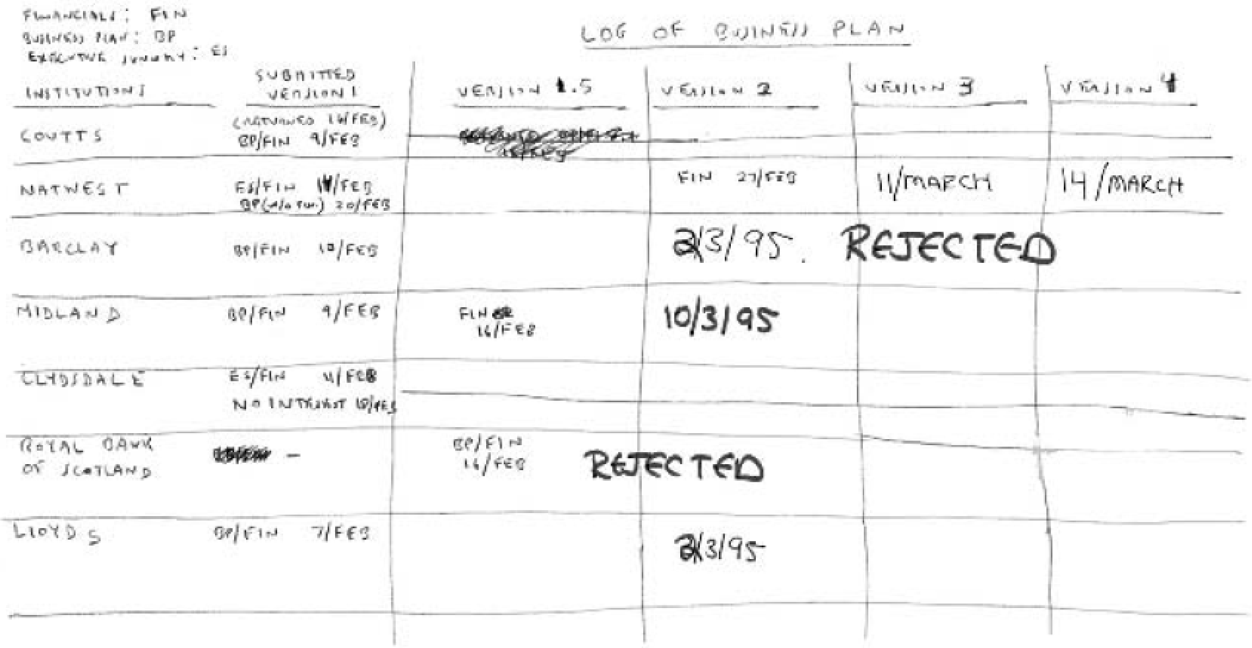
و تحت هذه الخطة، فإن وزارة الصناعة و التجارة تقدم ضمانات بكفالة ٧٠٪ من القرض، بحثنا أكثر في التفاصيل و عرفنا أننا مؤهلون للحصول على هذا القرض. و بالتالي فقد حلت مشكلة الضمانات، و خاطبنا البنوك.

كما قلنا، لقد جربنا التواصل مع بنوك الشوارع الرئيسية، و بما أننا لم يكن لنا أي علاقات شخصية مباشرة بأي واحد من البنوك، فقد خاطبناهم جميعاً. و تفاجأنا من أن كل فرع من بنك يعمل تحت أنظمته الخاصة، و لذا فإذا قام فرع لبنك في الشارع الرئيسي برفضك، فهذا لا يعني أن جميع الفروع الأخرى سترفضك. كان لكل مدير حدوده الخاصة في الإقراض، و لقد درنا على عدد كبير من البنوك، و حصلنا على حالات رفض أكثر مما يمكنك أن تتحمل.

لقد راسلنا جميع البنوك المتوفرة في الشارع الرئيسي بشكل عشوائي: لويدس، ميدلاند، ناتويست، باركليز، كليدسديل، بنك اسكتلندا الملكي. ببساطة فقد اتصلنا بـ١٩٢ عنوانا، و صرنا نتذكر عشوائياً أسماء الفروع المختلفة للبنوك المختلفة التي تخطر ببالنا «بنك ميدلاند في الشارع الرئيسي. بنك باركليز في شارع فليت.. بانك لويدس في ستارند...»

القانون السادس و الثلاثين: كن جاهزاً للرفض و الإحباط

و كلما تم رفضنا من فرع ما، كنا عشوائيا نتصل بالآخر.



FINANCIALS: FIN
BUSINESS PLAN: BP
EXECUTIVE SUMMARY: ES

LOG OF BUSINESS PLAN

INSTITUTIONS	SUBMITTED VERSION 1	VERSION 1.5	VERSION 2	VERSION 3	VERSION 4
COUTTS	(RETURNED 14/FEB) BP/FIN 9/FEB	[illegible]			
NATWEST	ES/FIN 14/FEB BP(w/o fin.) 20/FEB		FIN 27/FEB	11/MARCH	14/MARCH
BARCLAY	BP/FIN 10/FEB		2/3/95.	REJECTED	
MIDLAND	BP/FIN 9/FEB	FIN 16/FEB	10/3/95		
CLYDESDALE	ES/FIN 4/FEB NO INTEREST 10/FEB				
ROYAL BANK OF SCOTLAND	[illegible] –	BP/FIN 16/FEB REJECTED			
LLOYDS	BP/FIN 7/FEB		2/3/95		

و ماذا حصلنا بالمقابل؟ لقد حصلنا على مجموعة ورقية تتكون من ٢٢ رسالة رفض. لقد كان الأمر عبارة عن حرب معنويات كلما أخبرنا مدير بنك تلو الآخر أن فكرتنا لن تعمل.

لقد تم رفضنا في بعض الأحيان بناء على رسالة الغلاف و خطة العمل التي قدمناها، فيما قابلنا البعض الآخر و ثم رفضنا بعد سماع عرضنا.

لقد كانت قلوبنا تتقطع عندما يتم رفضنا بعد محادثات مباشرة وضعنا خلالها كل طاقتنا و حماسنا في عروضنا التقديمية.

نأمل أن تسعف هذه الردود بعض من يرغبون في أن يكونوا رياديين لكي يتحملوا آلام اللامبالاة و انعدام الاهتمام و الثقة التي سيلاقونها:

- «لن يطلب المواطن الإنجليزي أبداً قهوة بأسماء خيالية»
- «لقد وجدت كوب كابوتشينو بـ ٤٥ بنساً فقط في شارع فليت»
- «أنتم الاثنان عديما الخبرة في عالم تقديم الطعام لتجعلا الأمر ينجح»
- «فكرة جيدة، ولكنني أعتذر، فهي ليست لنا»
- «أنتما الاثنان لا تمتلكا أي فكرة عما ستواجهونه هناك»
- «نحن شعب نشرب الشاي، القهوة مجرد هوس»
- « لا نستطيع أن نفهم ما الذي يميزكما عن أي متجر آخر يبيع القهوة»

لقد تلقيت اتصالا من ******* يخبرنا فيه رفض طلبنا بناء على النقاط التالية:

١. المبلغ المقترض كبير جدا.
٢. لقد ذهب لشارع فليت ولم يعجبه الأمر، حيث أن المكان الذي اقترحناه قريب جدا من «دي ليتوس» و يجب أن يكون أبعد من ذلك.
٣. سعر كوب الكابوتشينو باهظ جداً، لقد ذهب في شارع فليت و هناك حصل على كوب الكابوتشينو بـ ٤٥ بنساً.

لقد أخبرتك عندما قابلناه أنني لست متفاجئ، فهو يمتلك عقلاً بحجم البازيلاء، و لقد غادر إلى باريس ظهر اليوم، و لدي إحساس أنه لا يريد أن يهتم لأي شيء خلال واحدة من إجازاته الكثيرة.

سأحاول أن أكتب مسودة رد، و سأرسله إليك.

لقد وصل بنا الحد إلى أنه يمكننا أن نقول: إذا حصلت فكرتك على عدد جيد من حالات الرفض، فيجب عليك أن تؤمن أن لديك شيئاً جيداً!

لا تنسى أننا كنا الأوائل الذين يخوصون هذه المياه المجهولة، و لو كان الأمر سهلاً للغاية، لقام به أي شخص. إن هذا الأمر صعب، و هذا ما يجعله عظيماً.

بعد حصولنا على ما لا يقل عن ثلاث حالات رفض من بنك ناتويست لوحده، قررنا أن نتواصل مع السيد لندوب، مدير فرع «تشانسري لين» لسبب بسيط هو أن سحر تذكرت فجأة أنها درست في مدرسة الحقوق في «تشانسري لين»، و ربما يكون هذا هو بنك الحظ لنا. صدق او لا تصدق، فقد كان فعلاً بنك الحظ لنا!! أو ربما أننا عملنا بما فيه الكفاية لنستحق أن يقف الحظ بجانبنا.

لسبب ما، أراد السيد لندوب أن يمنحنا فرصة. هناك قول معروف «لا تحكم على الأشياء بمظاهرها» و كانت حالتنا إثباتاً لهذا القول. لقد كان فرع بنك ناتويست في «تشانسري لين» تجسيداً لما قاله ديكينز في روايته: تحفة صغيرة مظلمة مليئة بالغبار.

كان السيد لندوب رجلاً خجولاً منطوياً، و هو آخر رجل قد تتوقع أن يدعمك في مغامرة جديدة رفضها الجميع.

قدمنا له عرضاً كاملاً ، و حتى أننا عرضنا له ألبوم الصور التي التقطتها سحر في نيويوك لكي نعطيه شعوراً حقيقياً بالمفهوم الذي نتحدث عنه. لقد بدا جامداً و غير متفاعل تماماً، بحيث لم يكن لدينا أي فكرة عما كان في عقله، و لكنه امتلك جدية أعجبتنا.

لقد قام بإشارة في يده جعلته أول شخص لم يخبرنا بالأسباب التي ستفشل عملنا. لقد أنصت السيد لندوب لنا باهتمام شديد.

وفي السابع و العشرين من آذار، كتب لنا رسالة موافقة مبدئية على القرض.

أصبحت المشكلة الآن ، أن القرض كان مشروطاً بموافقته على الموقع، و نحن لحد الآن لم نجد موقعاً، و هذه مشكلة آخرى يجب علينا أن نتغلب عليها. لقد أصبح الموضوع كمشكلة البيضة و الدجاجة، هذه المشكلة تعيد نفسها عدة مرات خلال رحلة الريادة.

و بفضل السيد لندوب، أكملنا أول عملية بيع حاسمة، و حان الوقت لجمهورية القهوة أن تغادر المخططات و تضع أول قدم في العالم الحقيقي، لم يكن هذا بفضلنا لوحدنا، و لكن كان أيضا بسبب فكرتنا.

لقد استخدمنا في مرحلة جمع الاموال، كل المهارات التي تعلمناها خلال طريق الريادة حتى الآن (الحماسة، التصميم، الطاقة، الالتزام).

لقد اكتشفنا، أنه ربما تكون بيانات و جداول الموازنة هي لغة التجارة و الأعمال، و لكن شخصيتك هي التي تعطي الحياة للكلمات، و هي التي تضمن نجاحك.

الفصل السادس

التطبيق
تحويل الفكرة إلى عمل تجاري

إذا كنت تعتقد أن تجميع الأموال لشركة ناشئة هي عملية صعبة، إذا فحاول إيجاد الموردين!! حتى لو أنك:

- تمتلك فكرة عظيمة
- قمت بكتابة خطة عمل عظيمة
- أتقنت مهارتك في المبيعات
- أجهدت نفسك في الحصول على التمويل
- و أنت الآن تمتلك المال في البنك

الحقيقة أنك ما زلت لم تصبح ريادياً. إن أكبر تحدٍ قد تواجهه قبل أن تصبح ريادياً هو الآن أمامك: يجب عليك أن تترجم كل مخططاتك إلى قرارات ثابتة و إجراءات عملية تبني من خلالها عملاً تجارياً. هذه هي المرحلة التي يتحول فيها الورق إلى حقيقة، هذه هي مرحلة التطبيق.

القانون السابع و الثلاثين: يعتمد نجاح الفكرة على جودة التطبيق.

كانت هذه الخطوة تعني لنا افتتاح أول متجر لبيع القهوة. تحذيرنا لك هنا، أن كثيراً من الأشخاص الذين كانوا سيصبحون رياديين قد ظنوا أن العمل الصعب قد انتهى. و هذا فخ يقع فيه غالباً الرياديون الحاصلون على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

لقد ظنوا بطريقة ما – لأنهم انتهوا من مرحلة التخطيط الاستراتيجي (خطة العمل ، التمويل، ...) - أن العمل الباقي سينفذ نفسه بنفسه. لا، للتطبيق أهمية مماثلة لإعداد الاستراتيجيات. كما و تعتبر جودة التطبيق مهمة بنفس القدر أو أكثر من أهمية إعداد الاستراتيجيات.

هذا هو السبب الذي يفرض عليك كتابة خطة العمل بنفسك، وليس شخص آخر

إن تطبيق خطة العمل ليس بالمهمة السهلة! إن التطبيق هي النقطة التي تكشف فيها كريادي عن جوهرك.

> **«إن تصور الريادي كمخترعٍ عظيمٍ أو مسوقٍ عظيم أو مغامر كبير يتحدى المخاطر لا يمت للواقع بصلة. و الحقيقة بعيدة جداً عن ذلك، ففي الواقع أن عملية الريادة تتحول منذ بدايتها إلى عمل عادي ، ولا تكون بطولة إطلاقاً. فهناك رياديون بدون مصدر لرأس المال، ولا مهارات اجتماعية واضحة، وحتى قد لا يمتلكوا فكرة جيدة. وقد لا يلتفت لهم أي عنصر من هذا المجتمع، أو يكون مستعدا لمساعدتهم» ، لورانس شتاميتز**

إذا، ما هي الصفة التي تعرّف الريادي الناجح؟ هل تعتقد أنها جودة البحث الأولي؟ أو شمول خطة العمل؟ أو الأهداف الجريئة طويلة المدى التي تم تعيينها؟ أو أنها قد تكون فعالية جميع الأموال، أو حجم رأس المال الذي تم تحديده للعمل التجاري؟

الجواب هو ليس مما ذكر ! الريادي الناجح هو ذاك الذي يشمّر عن ساعديه، ويعمل بيده، و هو الذي يهتم بنفسه بكل التفاصيل الصغيرة التي قد تؤثر على عمله.

يشابه هذا الأمر كثيراً تسلق قمة إيفيرست، حيث يوضح هذا المثال تحديداً الفرق بين التخطيط و التنفيذ (وهو ما قمنا به حتى الآن).

«تبدو استراتيجية عمل تجاري ما كخريطة لقمة إيفيرست. إن الوصول لقمة إيفيرست يعتبر تحدياً، ليس بسبب نقص الخرائط الموثوقة لهذه القمة، بل بسبب صعوبة التسلق. إن وصول القمة يتطلب -بالإضافة للخريطة الموثوقة- تصميماً استثنائياً، و قدرة احتمال و إمكانية اتخاذ قرارات في الظروف الصعبة» أمار بيدي في كتاب منشأ و تطور الأعمال التجارية الجديدة.

كما أن خطة عملك و رؤيتك تساعدك في توجيه جهودك، فإن بناء عملك التجاري يتطلب منك أيضاً قدرة على تنفيذ تلك الاستراتيجيات. و إليك أسباب أهمية التطبيق، و لماذا يجب عليك أن تطبق فكرتك بنفسك:

القانون الثامن و الثلاثين: إن جودة التطبيق هي الكفيلة بإبقائك بعيدا عن المنافسة.

هذا شيء لا يمكن لأي شخص آخر أن ينسخه! لو فكرنا بها، فسنجد أنه يمكن لأي شخص أن ينسخ استراتيجيتك، و سينتهي بك الأمر بأن تشارك المفهوم الذي تعمل عليه مع كثير من الناس، و بالتالي سيقع بسهولة في يد المنافسين. و بافتراض أن هؤلاء المنافسين سيتبعون نفس الاستراتيجية، فإن مدى نجاح عملك سيتحدد من خلال جودة التطبيق.

لقد دخلنا مجالاً لا يوجد فيه الكثير من الحواجز، حيث يمكن لأي شخص أن ينسخ قائمة المنتجات التي نقدمها، أو نموذج أكوابنا أو حتى تصاميمنا (و الكثيرون فعلوها فعلا). ولكن ما أبقانا بعيدين عن المنافسة هو أننا نقدم منتجاتنا دائماً بنفس الصورة التي نقدمها لكل الزبائن. و بالتالي، فإن الحواجز الحقيقية تقع في جودة التطبيق. إن جودة التطبيق هي الضمان الأكثر أماناً من المنافسين لأنه لا يمكن لأي كان أن ينسخ جودة طريقتك الخاصة.

القانون التاسع و الثلاثين: لا زلت تسبح ضد التيار.

ألا زلت تتذكر ما كنت تحتاجه من تصميم و التزام لتجتاز كل الشكوك و المعيقات و الرافضين ابتداءً بنفسك ثم بأصدقائك ثم بمسؤولي البنوك؟ حسناً، فإن الأمر سيكون أسوأ في مرحلة التطبيق، حيث ستجد ضدك كل الناس الذين كنت تأمل أنهم سيدعموا عملك : الموردون، و وكلاء البيع بالتجزئة، و الموظفون و المصممون و المعماريون. قد تظن أن لديك نقطة قوة و أنت تحميل دفتر الشيكات بيدك، و أن جميع الناس سيتسابقون للحصول على اهتمامك. خطأ !!

ستجابه مخططاتك بدرجة عالية من الشك من قبل جميع القوى الموجودة في السوق سلفاً. إن السلوك الطبيعي للمخترعين هو أنهم يقومون بإحداث اهتزاز في النظام الموجود، لكنه لا يوجد أي نظام في العالم يعلم أنه يحتاج لاهتزاز.

يجب أن يكون جلدك سميكاً بما فيه الكفاية ليتحمل آراء الكثيرين الذين يعتقدون أن فكرتك لن تعمل، و سيخبرونك بجلف شديد أن فكرتك غبية.

المفارقة الغريبة هنا أن هؤلاء الناس هم نفسهم الذين ستتملكهم رغبة عارمة بنجاح عملك.

نتذكر أننا جلسنا مع أحد الموردين، الذي بدأ برواية قصص فشل رياديين كثر في مجال القهوة بدلاً من أن يعرض علينا ماكينات القهوة التي يبيعها. و حصلنا على جلسة امتدت لساعتين من التثبيط، و شعرنا كأنه يجب علينا أن نلقي بأنفسنا من فوق جسر لندن، الذي يقع تمام خارج معرضه.

نتذكر أننا جلسنا مع موردي قهوة حاولوا بأقصى قوتهم أن يثبتوا مدى خطئنا ، و كيف ستفشل متاجرنا. حقيقة لقد كان موردو القهوة هم أكثر الناس تثبيطاً لمعنوياتنا، حقيقة لقد كان سلوكهم محيراً.

الشخص الوحيد الذي يمكنه أن يسير وسط هذه المياه العاتية المجهولة هو أنت. سينظر الآخرون إليك على أنك غريب و غير اعتيادي، و سيكون عليك أن تجمع تصميمك و تركيزك و أنت تتقدم للامام، تخيل لو أنك قمت بتعيين شخص ما لتنفيذ مخططاتك، ما الذي كان سيجعله يقوم بهذا كله؟؟ هل سيجتاز كل هذه الحواجز و المعيقات التي يجدها في طريقه؟

إن هذا النوع من المقاومة يحتاج لجرعات قوية من التصميم و الثبات الريادي من أجل أن ينتصر عليه.

و إذا كان لديك أي شكوك حول ذلك، فستجد التاريخ مليئاً بأمثلة لأشخاص يعتبرون الآن عباقرة (سواء في قطاع الأعمال أو في غيره) و منتجات تعتبر الآن نفيسة، جميعهم كان عليهم أن ينتصروا على حالات الرفض التي واجهوها في البداية، لقد تم منع بول ماكارتني من دخول كورال المدرسة، و القائمة مليئة بالأمثلة.

القانون الأربعين: لن تكون الموارد موجودة، و يجب عليك أن تملأ الفجوة بين ما هو موجود و ما تحتاجه.

إذا كنت على وشك الدخول في سوق غير مستغل، و هذا يعني أنك تقوم بعمل ابداعي، تذكر أنك قد لا تجد الشبكة المطلوبة من الموردين و المصادر التي يمكنك أن تعتمد عليها، و حتى في حال تواجدها فقد تكون في شكل مختلف عما تحتاجه.

حقيقة، فهذا ليس أمراً سيئاً، فلو أنك وجدت إطاراً موجوداً من المصادر و الموردين، فستبدأ تشك في أنك تخطط للقيام بشيء مختلف، و سيدق جرس الإنذار في عقلك، فلو أنك حين دخلت للسوق، وجدت كل الموردين و المعلومات التي تحتاج لها جاهزة تنتظرك، فهذا يعني أن هناك فرصة لشخص ما يعمل بالفعل على هذه الفكرة.

باختصار، إن فكرتك جديدة و مختلفة، و لكن سلاسل الإمداد الموجودة تقدم ما يحتاجه السوق الموجود، و بالتالي فعليك أن تستخدم كل دهائك في سد الفجوة بين الموجود و المطلوب. هنا يلعب الإبداع لعبته. و ستحتاج لأدوات الريادي الناجح مثل التفكير خارج الصندوق، و الإصرار و القدرة على الإقناع.

فعلى سبيل المثال، فعلى الرغم من تواجد شبكة قوية من موردي حبوب البن، و ماكنات صنع القهوة، و المواد الخام الأخرى، إلا أنهم لم يقوموا بتوريد الجودة التي نحتاجها، و هذا صعب العملية كثيراً.

و يمكن أن نأخذ عملية صنع القهوة على سبيل المثال، فلقد كان نموذجنا يحتاج لموازين حرارة خاصة بالحليب، و أباريق رغوة، و ملاعق رغوة... حيث اعتاد صانعو القهوة على استخدام «أي ابريق قديم». و لذا فقد توجب علينا أن نطلب شراء كل كماليات صنع القهوة من دليل إمريكي للشراء عبر البريد ليتم نقلها عبر شركة فيديكس للشحن، و كانت هذه خطوة غير عملية بالتأكيد.

قد تظن أننا على الأقل كان لدينا ماكنات لصنع القهوة، و لكن الحقيقة أننا لم نمتلكها. حيث أن ماكنات القهوة يتم تصميمها لتلائم الاكواب الصينية المتواضعة، و لم تلائم أبداً أكوابنا الورقية الطويلة الفخمة. حيث أن هذه الأكواب كانت كبيرة جداً ليتم وضعها تحت الأجزاء التي تقم بصب الإسبرسو.

لاحقاً قامت العلامات الإيطالية ببناء ماكنات طويلة خاصة بالطراز الجديد من المقاهي، و لكن هذا لم يكن متوفراً لدينا في ذلك الحين، مما

اضطرنا للقيام بتعديلات صناعية بحيث يتم صب الإسبرسو في أكواب عادية و من ثم نقلها إلى أكوابنا.

لقد وجدنا أن كل شيء كنا نحتاج له لم يكن موجوداً ، أو على الأقل لم يكن موجوداً بالجودة التي نريدها، و كنا دوماً بحاجة إلى حلول إبداعية

.

القانون الحادي و الأربعين: يجب اكتساب المصداقية، فأنت تخضع لـ « مسؤولية الحداثة»

لا تنمو المصداقية على شجر، و أنت من يجب أن يعمل للحصول على الاحترام. حتى لو أنك وجدت موردين أو غيرهم ممن يؤمنون بفكرتك، و لكنك ما زلت شخصاً مجهولاً بالنسبة لهم، و لا يوجد لهم أي معرفة بك.

ربما يمكن للمستثمرين و المصرفيين أن يحكموا عليك بناء على خطة عملك و قدراتك الفردية، إلا أن الآخرين في العالم الحقيقي (مثل الموردين و الموظفين و العملاء) يحتاجون لإثبات بأنهم سيحصلون على مستحقاتهم، يحتاجون للتأكد من أنك قادر على تسديد الفواتير، و أنت لا تمتلك أي إثبات لذلك.

يمكنك الالتفاف على هذه العوائق فقط بإقناعهم بأخذ فرصة لتجربة شركتك الناشئة و ذلك باستخدام كل مهاراتك القيادية التي امتلكتها حتى الآن، و ستحتاج حينها لإن تكون في أقصى قدراتك في الإقناع لأنك ببساطة تطلب من الأشخاص بالمخاطرة بأموالهم و العمل معك (و هذا ما لا يفعله أي مورد).

فهم يواجهون مخاطر كبيرة بالتعامل معك لأنك لا تمتلك أي دليل على قدرتك على الصمود. لذلك فعليك أن تتخيل و تفكر خارج الصندوق. لا أحد يستحق أن ينجح في ضم الناس إلى جانبه أكثر منك.

لقد أزلنا جميع العوائق التي منعت الموردين من العمل معنا. لقد قابلنا الكثير منهم حتى وجدنا الملائم. لقد وافق بعضهم على العمل معنا لأنهم كانوا رياديين بأنفسهم. فيما وافق الآخرون سعياً وراء مجد مساعدة الرياديين، آخرون وافقوا لأنهم يحتاجون للعمل في أي شيء!! على كل حال فلقد تدبرنا أمورنا.

القانون الثاني و الأربعين: الشر يكمن في التفاصيل.

عليك – كريادي- بالحذر، العبارة التالية لم تعد موجودة: « إنها نقطة تفصيلية صغيرة».

لا يوجد شيء يمكن اعتباره نقطة تفصيلية صغيرة، و لا يوجد شيء غير مهم، يمكن أن تحظى التفاصيل الصغيرة باهتمام كامل أو أن يتم نسيانها حتى نذكرها في أحد الأيام العصيبة.

يعتقد الجميع أن الرياديون هم أناس ذوي تصور كبير، و يبدو هذا مقبولاً. فالرياديون دوماً يشاهدون الصورة الكبيرة، لأن عملية الريادة تبدأ بالصورة الكبيرة. و لكن الرياديين الناجحين هم أناس يشاهدون الصورة الصغيرة أيضاً، حيث أنهم عرفوا جيدا معنى عبارة «الأمر كله في التفاصيل».

فكر بهذه الطريقة: ما هي العلامة التجارية؟ هل هي فكرة حلمت بها في سريرك ذات ليلة؟ لا، هي ليست كذلك. العلامة التجارية هي ناتج العمل الذي تقوم به على تلك الفكرة، و هي المجموع الكلي لكل خطوة تقوم بهاً، كل خطوة كبيرة و صغيرة قمت بها في سبيل تحويل حلمك إلى حقيقة، و ذلك لإن العناصر التأسيسية للعلامة التجارية تتكون من ملايين التفاصيل التي اجتمعت سوياً لإيصال رسالتك.

هل ستثق بأي شخص لتحمل مسؤولية هذه التفاصيل؟ إذا قمت بذلك فإنك تضع مسؤولية بناء علامتك التجارية بأيدي أشخاص آخرين. و هذا هو السبب الذي يوجب عليك في البداية أن تفعل كل شيء بنفسك.

سنطرح عليك بعض الأمثلة التي قد تواسيك، فقد قام سام والتون (مؤسس وولمارت) باختيار أول ١٣٠ متجراً لفروعه، كما أنه استمر في متابعة كل صفقة عقارية حتى وصل عدد متاجره إلى ٥٠٠ متجر. كما قام بيل جيتس بمراجعة كل ما كان يكتبه المبرمجون في مايكروسوفت. فالتفاصيل هي التفاصيل بغض النظر عما إذا ما كنت مليونيراً أو صاحب عمل تجاري ناشيء.

في حالتنا، فقد كنا على دراية بكل جزئية صغيرة في متجرنا الذي سيمثل العلامة الخاصة بجمهورية القهوة. و لذا فقد كان علينا سوياً أن نختار كل طبق، و كل كرسي و كل مئزر.. و كل شيء.

لقد سألنا أنفسنا عند شراء أي شيء -مهما كان تافهاً - هذا السؤال: «ما هي الرسالة التي يقدمها هذا الشيء عن علامتنا التجارية؟» لقد وجدنا أنفسنا عدة مرات في مستشفيات أو مساكن أو مطابخ نتناقش عن طبق الكعك الملائم لجمهورية القهوة.

من الأشياء التي لن ننساها أبدا، أننا كنا نبحث هنا و هناك عن إشارة «إدفع - إسحب» لباب المتجر. لم يكن بإمكاننا تحمل تكاليف صناعة إشارة مخصصة لنا، و لكننا لم نرغب باستخدام إشارة تجارية لإنها ستوحي بطراز محلات بيع الساندويتشات التي نرغب بمنافستها.

إن قضاء ساعات طويلة في اتخاذ قرار مثل هذا يوضح تحديداً ما نعنيه عندما نلتزم بكل تفاصيل عمليك التجارية. في النهاية، لم تكن إشارة «إدفع - إسحب» موحية بأي رسالة ذات علاقة بعلامتنا التجارية، إلا أنها كانت الإشارة المناسبة.

القانون الثالث و الأربعين : قاعدة «العمل بالجهد الذاتي»: ٢+٢=٥

درس من سحر:

لن أنسى صدمتي حين بدأت فترة تدريبي الممتدة لسنتين في الشركة القانونية التي كنت أحلم بالعمل لها. كنت متلهفة و متجهزة لأتدرب لأكون محامية متمكنة. هل تعرف كيف قضيت وقتي هناك؟ في استنساخ الوثائق و تصحيحها!

لقد استعصى عليّ معرفة الفائدة التي ستتعلمها موظفة قانونية تحت التمرين تعمل براتب جيد من هذه المهام المملة، خصوصاً عندما تعلم أن الشركات القانونية الكبرى توظف طاقماً متخصصاً في أقسام الاستنتساخ لتنفيذ هذا النوع من العمل.

ولم أفهم هذا المغزى إلا بعد سنتين من بدء العمل في جمهورية القهوة، و السبب هو: عندما تجعل محامياً تحت التمرين يبدأ بالقيام بهذه المهام التافهة، فأنت تعلمه كيف تسير الأمور في الأعمال القانونية ابتداءً من الصفر، و تعلمه كل تفاصيل العمل في شركة قانونية، حيث تتطلب العملية إعداد المستند من البداية حتى النهاية. و بالنهاية فإن المتدرب لن يبقى كسولاً معتمداً على ما تعلمه في دراسته. فإن تكون محامياً يعني أن تنفذ كما يعني أن تعرف.

و هذا ما يسمى بالـ «العمل بالجهد الذاتي».

يعرف قاموس أوكسفورد الإنجليزي مصطلح « العمل بالجهد الذاتي» هو نشاط : «يتم تنفيذه بأقل ما يمكن من الموارد أو الميزات». و يستخدم هذا المصطلح عادة مع الاقتصاد و التوفير، و لكن يمكنك أن تتصور التعريف الحقيقي أكبر من ذلك.

و تكمن الفائدة الكبرى في «العمل بالجهد الذاتي» من مدى الانضباط التي يحدثه النقص المالي عند الرياديين. بحيث يجبرهم على أن يجعلوا حاصل جمع ٢+٢ =٥، و أن يستعملوا كل ما يملكوه بطريقة فعالة. و عندما يقوم الرياديون بذلك، فهم يتعلمون طبيعة الحياة التجارية، و كيفية التصرف بطريقة تجارية.

و بالتالي، فإن «العمل بالجهد الذاتي» هو منهج يجب أن تفرضه على نفسك، و سيعلمك أن تكون مستخدماً جيداً للموارد، و أن تركز على تلبية احتياجات الزبائن، و ستقوم بهذا باستخدام جهودك الذاتية و ليس بجهود أي شخص آخر، و بالتالي فستزداد حدة تركيزك.

يمكننا أن نقول أن معظم الرياديين العظماء بدؤوا بالعمل بالجهد الذاتي، وعلى سبيل المثال فإن الشيء المعاكس للعمل بالجهد الذاتي هو العدد الكبير من شركات الإنترنت التي تواجدت خلال فقاعة الإنترنت، حينما تدافع المستثمرون للسير في هذا الطريق، حينها كان المال يلقى لأي شركة ناشئة كتبت خطة عمل، فوجدت الشركات الجديدة نفسها تمتلك مبالغ مالية كبيرة استخدمتها في تجهيز مكاتب فخمة و حملات دعائية ضخمة و سلم رواتب مرتفع من دون أن يتعلموا شيئاً عن أعمالهم الحقيقية.

و ماذا حدث؟؟ لقد جعلهم المال يتصرفون بطريقة غير تجارية، حيث أنساهم أن يتعلموا بناءً على حاجات زبائنهم و أن يلائموا شركاتهم مع هذه الاحتياجات بطريقة فعالة منتجة، و ابتعدت هذه الشركات عن الإبداع و الإنتاج، لأنها كانت تعتمد على دوافع شخصية لتسيير أعمالها، و لأنها استخدمت المال بديلاً للإبداع.

هذا الطريق يمكن تجنبه طبعاً. و بغض النظر عن مدى نجاحك في الحصول على التمويل، إلا أن هذا يعد درساً مفيداً للرياديين الجدد، لا تتجنب العمل بجهودك الذاتية .

ابدأ من الصفر، تماماً مثلما بدأت سحر تدريبها في غرفة البريد، و انطلق في طريقك باذلاً كل جهدك، و ستأتي العوائد فيما بعد. حتى و لو تعلق الأمر بالسلم الوظيفي في الشركات، كن على علم أن المدراء التنفيذيين بدؤوا من الصفر، و بذلوا جهودهم ابتداءً من أدنى مرتبة وظيفية للوصول إلى ما هم عليه. يجب أن يتبع كل ريادي هذه الخطوات، و إذا سارت الأمور كما تريد، فسترتقي بنفسك شيئاً فشيئاً.

التطبيق: كيف يمكن أن يكون «الجميع قادرين» ؟

إذا استخدمنا تسلق قمة إيفيرست كمثال مشابه، فإن التطبيق يمثل التسلق الفعلي، و أنت الآن تخيم في سفح الجبل، و القمة لا تبعد سوى عدة أميال. كيف ستصعد هناك؟ الأمر ليس مرعباً كما يبدو. هناك تشبيه يحبه بوبي، و هو أنه يمكنك أن تأكل الفيل إذا أكلت عضة كل مرة. و هذا السر هو كل ما تحتاجه في حياتك، هو سر التطبيق.

القانون الرابع و الأربعين: يمكنك أن تقوم بأي شيئ مهما كان ضخماً إذا جزأته إلى شرائح صغيرة يمكن التعامل معها بسهولة.

اطلب من مستلق جبال أن يصعد إيفيرست، و ستجد أنه لن يبدأ فورا بصعود الجبل. حيث تحتاج هذه المهمة في الواقع إلى مدة ثلاثة شهور لوصول القمة، حيث يتجاوز الأمر التحضير البدني ليشمل التخطيط و التنظيم و التفاصيل. و هناك بالفعل خمس مخيمات بين المخيم في سفح الجبل و حتى القمة، و يعتبر وصول كل مخيم من هذه المخيمات نصراً بحد ذاته.

إن إطلاق عملي تجاري عملية مماثلة إلى حد كبير، فأنت لا تقوم به في ليلة واحدة، كما لا يجب عليك أن تقلق من حجم المهمة، فقط جزئها إلى مهام صغيرة يمكن التعامل معها ، و حافظ على نشاطك كلما تقدمت خطوة تلو الأخرى في الاتجاه الصحيح.

لنوضح الأمر أكثر باستخدام مثال الجبل، فإن المخيم في سفح الجبل هو المكان الذي تقع فيه فكرتك الآن. و لتسلق الجبل يتوجب عليك أن تصل أولاً للمخيم الثاني، و لذلك عليك بكتابة قائمة شاملة مفصلة للمهام التي يتوجب عليك القيام بها. و سيبدأ العمل في اليوم الذي تكتب فيه هذه القائمة، و سينتهي في اليوم الذي يبدأ فيه عملك التجاري بالعمل.

عندما تنتهي من كتابة قائمة المهام، قم بالمرور على كل هذه المهم و امنح كل منها أولوية معينة بناءً على مدى أهميتها و الحاجة إليها. أنت الآن في الطريق نحو المخيم الثاني. و هناك ستجد ما يطلق عليه في عالم الأعمال « تحليل المسار الحساس»، لأنك تجد الكثير من الأشياء التي يجب عليك أن تقوم بها و من ثم تنحرف عن مسارك.

يشكل هذا التحليل حماية لك من أن تنحرف عن هذا المسار. لأنك ستسير في هذا المسار حتى تصل إلى قمة الجبل. و لهذا فإن قائمة المهام

تبدو أساسية في عملك، لأنك ستتحمل مسؤولية كل ما في تلك القائمة حتى آخر مهمة.

يجب عليك أن تدرك أنك لن تستطيع القيام بكل شيء مرة واحدة. و هذا يعني أنه يجب عليك أن ترتب أولوياتك، يجب عليك أن تميز بين التفاصيل التي لا تستحق أن تورط نفسك بها، و تلك التفاصيل التي تحتاج اهتماماً فورياً منك، و يندرج هذا تحت بند إدارة الوقت.

مفتاح الإدارة الجيدة للوقت هو أن تركز اهتمامك بعيداً عن القضايا الطارئة، و أن تبدأ بالأمور الهامة التي قد لا تكون طارئة حينها، و لكن كيف تحدد ما هي أولوياتك؟؟

نحن نعتقد أن الأولويات هي الأمورالتي تشكل جوهر علامتك التجارية، و نقاط بيعك الفريدة، و ما يميزك عن منافسيك. هذه هي العناصر التي يجب أن تتم معالجتها بسرعة و بفعالية لأنها تقع في قلب المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

أولوياتنا في تنفيذ جمهورية القهوة – آذار ١٩٩٥

١. إنشاء شركة محدودة.

٢. إيجاد موقع للبيع بالتجزئة.

٣. إعداد القهوة بالطريقة الصحيحة.

٤. تهيئة المتجر.

٥. الشعار

حكايتنا: التطبيق

آذار ١٩٩٥ – تشرين ثاني ١٩٩٥

بحلول نهاية آذار ١٩٩٥، و كما تعرف فقد جمعنا الأموال التي نحتاجها، و بالتالي فقد حان الوقت الذي توجب علينا فيه أن نبدأ العمل، و أن نفتتح أول متجر لنا.

رغم الحجم الهائل من العمل الذي كان يلزم القيام به، إلا أن مشاعرنا هذه الأيام كانت جيدة لأننا علمنا أننا أخيراً بدأنا بالعمل الفعلي، بدلاً من الاكتفاء بالحديث عن الانطلاق بفكرتنا.

لقد أعطتنا مرحلة البحث فكرة جيدة عما سيكون عليه الوضع في هذه النقطة، ذلك أننا قابلنا – كما تعلم- عدداً كبيراً من الموردين، و نظرنا للمعدات التي سنحتاجها، و هيأنا أنفسنا لكل ما يتعلق بافتتاح متجرنا.

عندما قمنا بالبحث، لم يكن لدينا أي تمويل، و بالتالي لم نكن متأكدين أننا سنكون قادرين على الانطلاق، و لكننا كنا نرى بعقولنا فكرةً واضحةً حول الأشخاص الذين سنعمل معهم، و كيف نريد لعملنا أن يظهر عندما ننتهي من تجميع الأموال.

ومع تأمين المال، فقد كنا في موقف يمكننا من التحرك على كثير من الجبهات. و عندما حملنا دفتر الشيكات بأيدينا، فقد أصبحنا فجأة نقوم بتجارة حقيقية! و التحدي القادم هو تحد مادي، و ذلك بشراء و تركيب المعدات و المنتجات التي وقع عليها اختيارنا.

قد تظن أننا قد دخلنا المرحلة المثيرة، ولكننا تفاجأنا بمشكلة غير متوقعة. لقد كنا نعلم أننا نمتلك فكرة معقولة، و لكن الموردين لم يقتنعوا بذلك! لم يكن أي منهم جاهزاً ليأخذنا على محمل الجد.

أحد الأمثلة الجيدة على مقدار التشكيك الذي واجهناه هو موقف الشركة التي أردنا أن تزودنا بماكنات صنع القهوة. لقد عرفنا بالتحديد نوع الماكينات التي نريدها، و ذهبنا لنقابل الموزعين بحماس شديد. أخبرناهم أننا أحببنا ماكيناتهم، و وضحنا لهم كل التفاصيل التي نريدها.

ولكن بالمقابل، فإن المورد لم يتحمس، و ساعدنا بأشياء أخرى و وفر لنا مجموعة من العلاقات التي نحتاجها. حتى أننا قمنا بتذوق جميع نكهات القهوة في معارضهم. و لكننا فقدنا اتصالنا بهؤلاء الناس لعدة شهور نظرا لانشغالنا في كتابة خطة العمل و جمع الأموال. و عندما اتصلنا بهم أخيراً لطلب الماكنات فعلياً كان الرد الذي حصلت عليه سحر على الهاتف هو: «لقد كان هناك شك في معرضنا إذا ما كنت ستعودين أم لا، و بالنهاية فقد خمنّا أنك لن تعودي لأنك لم تظهري بأنك جدية في ذلك». و بعد ذلك قال: «يبدو أن الشك قد زال الآن». و فيما بعد، فقد ورّد لنا هذا المزود ١٥٠ من ماكنات القهوة.

هل لا زلت تذكر القواعد العامة التي ذكرناها حول مدى الصعوبات و التحديات التي يواجهها الرياديون لإيجاد المورّدين و الموظفين و أي مصادر أخرى. حسنا، فقط استمع لمغامرتنا..

التحدي الاول: إيجاد الموقع

هذه هي حكايتنا، لقد استلمنا رسالة من بنك ناتويست في نيسان ١٩٩٥ تفيد بالموافقة على إقراضنا المبالغ المالية التي نحتاجها لإنشاء جمهورية القهوة. ولكننا لم نقم بافتتاح متجرنا الأول حتى الرابع من تشرين ثاني في ذلك العام، و هذا يعني سبع شهور من حصولنا على التمويل. و لكن ما الذي أخرنا؟

الجواب هو: إيجاد الموقع.

وحقيقة فلقد علمنا أننا قللنا كثيرا في تقديرنا لمدى صعوبة هذه الخطوة أو هذا التحدي. لقد كنا نعلم كشركة للبيع بالتجزئة أن موقع المتجر سيكون حاسماً جداً بناء على ذلك القول المأثور: «الموقع ثم الموقع ثم الموقع». لقد كانت خطتنا في اختيار الموقع تقوم على التعرف على المواقع ذات الحركة المرورية العالية، و أن يكون موقعاً ظاهراً بوضوح في المناطق المكتظة بالمكاتب مما يمكننا من جذب قاعدة دائمة من الزبائن الذين يزورون متجرنا يومياً، أو أكثر من مرة في اليوم.

ولكن على الاتجاه المقابل، فلم يكن لدينا أي فكرة عن كيفية عمل سوق العقارات التجارية. حاولنا أن نتعلم بالحديث مع كل شخص يعرف عن هذا المجال، و أن نتواصل مع أي أشخاص ذوي علاقة. لقد بدأنا بمقابلة المسّاحين الذين أوصانا أصدقاؤنا بهم، و بعد ذلك اتصلنا بآخرين ممن وجدناهم في دليل الصفحات الصفراء.

لقد صار لدينا «أسبوع المسّاحين» حيث قابلنا فيه ما يقارب ٢٠ شركة مختلفة، نقدم لكل منها عرضاً عن مفهومنا. لقد كنا منهكين للغاية، و كان الأمر مضحكا عندما كنا نعيد القصة نفسها مرات و مرات.

كان جميع المسّاحين الذين قابلناهم متحمسين، ووعدونا بالاتصال بنا مجدداً. و لكن معظمهم لم يتصل أبداً. تذكر القاعدة: الرياديون ليس لديهم مصداقية !

لقد عرفنا بسرعة أن هؤلاء العاملين في قطاع العقارات تعاملوا معنا على أننا بدون مصداقية، تماماً مثلما تعامل معنا المورّدون. و تبع هذه المشكلة مشكلة أخرى، أن المواقع الرائعة لا تطرح أبداً في أسواق العقارات، حيث أن هذه العقارات يتم بيعها مباشرة بين الوكلاء قبل أن يسمع بها أشخاص مثلنا. و بالتالي- بصفتك وافد جديد- فيجب عليك أن تتعامل مع أفضل وكيل صاحب خبرة، و مثل هؤلاء الوكلاء ليس لديهم وقت لأمثالك، لأنهم يتعاملون مع الحيتان الكبيرة!

ببساطة، ستجد نفسك محاصراً في دائرة مفرغة،و الشيء الوحيد الذي يمكنه أن يساعدك هو أن تفكر بريادية هو الإصرار.

لن نفقد حلمنا نتيجة عدم التزام أشخاص يفترض بهم أن يساعدوننا. ولذا فقد قررنا أن نثبت لعالم المسّاحين أننا سنحقق لجمهورية القهوة ما تحتاجه.

كيف قمنا بذلك؟ اخترنا أفضل المساحين و أكثرهم خبرة: كولين باكستر صاحب «بلانتشفلاور لويد باكستر». ما زلنا نذكر كولين (الذي وجد ما يقارب ٦٠ موقعا لجمهورية القهوة) حتى يومنا هذا أنه جعلنا ننتظر ٤٥ دقيقة خارج مكتبه في اجتماعنا الأول، و لم يمنحنا ذلك الوقت.

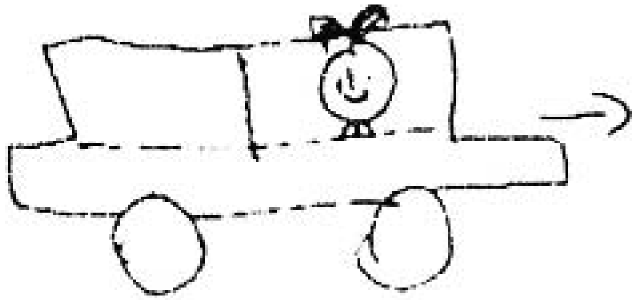
لقد حاصرنا كولين –من دون أن نبالغ – بتصميمنا لإيجاد موقع. اتصلنا به مرة أو مرتين يوميا على الأقل. و عندما كان يخبرنا عن أي موقع، فقد كنا نركب سيارتنا و نزور ذلك الموقع خلال دقائق. لقد أجبرناه على الاجتماع بنا عدة مرات. وحتى عندما لم يكن الموقع له احتمال أن يكون مناسباً، فقد كنا نزوره حتى لا نترك أي عذر للوكلاء بأن يتعاملوا معنا بجدية.

لقد قتلنا التصميم بالسذاجة التي يجلبها الحماس الريادي. لقد توقفنا مرات عديدة على الرصيف لمراقبة المتاجر، حتى تلك التي كان لنا أمل ضعيف بالحصول عليها. لقد أمضينا ساعات مقابل المتاجر المحتملة لعد الأشخاص المارين بهذه المتاجر في أوقات معينة في اليوم، و ذلك بهدف الحصول على فكرة عن عدد الزبائن المتوقعين، مما اضطرنا في كثير من الأحيان لعرقلة حركة السير.

مع قيامنا بعمليات العد، و الأعمال البيتية الأخرى، صرنا متحمسين للغاية في إيجاد موقعنا المستقبلي، و فيما بعد يتم رفضنا من قبل المالكين. حيث أن المالكين يترددون في تأجيرعقاراتهم للشركات الجديدة التي لا تمتلك أي تاريخ، و ما زاد الأمر صعوبة هو أن مفهوم عملنا كان غريبا عليهم، و خصوصا اسم المتجر.

لم يستوعبوا أننا سنكون مختلفين فعلا عن المقاهي التقليدية و متاجر بيع القهوة.

و يستمر التحدي.



رسم كرتوني رسمه بوبي لسحر أثناء بحثها عن المواقع

و مع مرور الأيام، يبدو أن ثورة القهوة القادمة من الولايات المتحدة قد بدأت بحجز مكان لها في السوق البريطاني. حيث وصل لآذاننا عدد كبير من الإشاعات، و كان الجميع في هذا القطاع يعرف شخصا يخطط لإطلاق سلسلة مقاهي في لندن.

لقد كانت هذه الإشاعات مثيرة للذعر، و لكنا شكلت وقودا لمحركاتنا. لقد أردنا أن نكون الأوائل في السوق، و الأوائل في عقول الزبائن. لقد كنا نستطلع في رحلاتنا اليومية حول لندن جميع المحلات التي أغلقت أو التي ما تزال تحت الإنشاء كي نتأكد أنها ليست لمنافسين.

لقد كان كل هذا التصميم يدفعنا للعودة إلى فرضية الجبل مجدداً، التصميم والتخطيط هما كل شيء. إذا كنت تنوي تسلق قمة إيفيريست، فتذكر أنك لن تقوم بتلك المهمة ببساطة. ولا معنى لأن تصل إلى ما قبل القمة بخمسمائة متر، و أن تجد أن الحبال قد نفدت. يجب عليك أن تتحقق كل تفاصيل عملك، و حتى عندما تظن أنك قد انتهيت، فيجب عليك أن تتأكد مجدداً.

و حينها، ظهر منافسنا الأول!!

في اليوم الذي سبق الجمعة العظيمة رأينا ما لم نكن نرغب برؤيته، لقد شاهدنا ملصقاً على أحد النوافذ في «لونغ أكر» في «كوفنت جاردن» يعلن : «لاتيه فانيلا النحيف المزدوج قريباً في كوفنت جاردن». كان الإعلان لشركة اسمها شركة قهوة سياتل، ستقوم بالافتتاح قبلنا، و من اللغة الواضحة في الإعلان، فإنهم قادمون بنفس الفكرة.

عندما رأينا الإعلان، بقينا صامتين. و كان واضحا من شعارهم أنهم جدّيون تماماً مثلناً.

بعد ذهاب الوهلة الأولى، لقد قررنا أن وجود منافس لنا هو جزء من الحياة التجارية الواقعية. كما و يمكن لهذا أن يكون أمراً جيداً، ذلك أن المفهوم الذي نحن بصدده هو مفهوم جديد، و يمكن لهذا المنافس أن يساعدنا في تعليم السوق للدخول بشكل أسرع إلى بهجة تذوق القهوة.

وحقيقة، فحتى اليوم الذي تم بيع هذه الشركة إلى ستاربكس بعد ثلاث سنوات، فقد كانونا منافسنا الجدي الوحيد.

وصدقاً فقد بدأنا في ذلك الوقت بالشعور بالإحباط.

بحلول شهر تموز، لم نكن قد وجدنا موقعاً، على الرغم من تأسيس علاقة قوية مع المساحين، و قضاء كل دقيقة في يومنا نتجول في سيارتنا الخالية من مكيف الهواء في ظل حرارة الصيف بحثا عن مواقع.

لقد كنا نقع أيضا تحت ضغط إضافي من مصرف ناتويست، حيث كان قرضهم مشروطاً بإيجاد موقع. و كان من الصعب علينا أن نحافظ على حماس المسؤولين المصرفيين و المورّدين و الخبراء لفترة طويلة كهذه، خصوصاً و أننا لم نمتلك بعد أي مصداقية تجاههم. و لكن،هذه هي الحياة الريادية، فيها الكثير من التخمين و التساؤل عن أيهما جاء اولا، البيضة أم الدجاجة.

أخيراً، في شهر تموز، و بالصدفة التامة، حصلنا على الحظ الجيد في إيجاد الموقع. في صباح ذلك اليوم، التقت سحر مع صديق قديم، و اشتكت

له من المصاعب التي واجهتنا في إيجاد الموقع الأول. و في محاولة منه لمساعدتنا، فقد ذكر سيمون أن صديقاً له يمتلك متجراً فخما لبيع الملابس في شارع ساوث مولتون، و يحتمل انه يحاول إنهاء إيجاره.

القانون الخامس و الأربعون: يحدث النجاح عندما يتلاقى التحضير مع الفرصة

لقد انتظرنا هذه الفرصة منذ ثمانية شهور، و لا نريد أن نجعلها تفلت منا. انطلقت سحر مباشرة بسيارتها إلى شارع ساوث مولتون، و شاهدت المتجر. لقد قمنا مسبقاً بالكثير من الدراسات البيتية و عمليات الإحصاء الميدانية في الموقع المقابل، لذا فنحن نعلم أن هذا المكان مناسب لنا.

و هذا ما حدث، في الساعة الثامنة و النصف من صباح يوم صيفي جميل، وجدت جمهورية القهوة أول موقع لها.

الشي الرائع هنا أن هذا حصل لأننا قررنا أن نهزم السوق، و هذا ما حصل. لقد عيّنا كولين ليعمل على المتجر فوراً، و الأحسن من ذلك أننا حصلنا عليه بسعر جيد. عليك أن تتذكر أن أسعار العقارات كانت عام ١٩٩٥ ما زالت تتعافى من ركود التسعينيات، وحصلنا على المتجر بامتياز جيد، و بفترة إعفاء من الإيجار.

لقد كان شارع ساوث مولتون مثالياً ليضم المتجر الاول لجمهورية القهوة، حيث أنه يضم تركيبة من جميع فئات الزبائن التي كنا نستهدفها، لقد كان يضم مقطعاً كاملاً من العاملين في المكاتب، و المتسوقين، و الركاب و الطلاب و السائحين. كما كنا نأمل أن وجود كوندي ناست (ناشر مجلات معروف) قرب الزاوية، سيساعدنا على جذب الاهتمام من الصحافة. و حيث أن شارع ساوث مولتون مخصص للمشاة، فقد كان علينا أن نضيف مجموعة إضافية من المقاعد الخارجية التي كنا فعلا بحاجتها خصوصاً أن مساحة المتجر كانت ٢٤٥ قدماً مربعاً.

و أخيراً فقد كنا محظوظين بإيجاد الموقع، علماً أننا أصبحنا محظوظين بفضل إصرارنا و عملنا الجاد.

بكل الأحوال، فإن شارع ساوث مولتون هو مكان رائع كمتجر أول. لاحقاً وقعنا عقد الإيجار في شهر آب. و لكن ابتداءً من شهر تموز عندما وقعنا الاتفاق الأولي، فقد أصبحنا متأكدين من امتلاك موقع، و هذا مكننا من التقدم بثقة للأمور الأخرى على قائمة المهام الطويلة.

لقد تقدمنا خطوة إضافية على طريق حلمنا.

التحدي الثاني: إيجاد المورّدين

لقد علمنا منذ البداية أن النجاح في قطاع القهوة يتعلق بالقهوة بحد ذاتها. و كنا نعلم أنه إذا لم نقم بتقديم قهوة عالية الجودة، فلا يوجد داع لأن نكمل عملنا هذا. و بالتالي فقد كنا نسعى للحصول على أعلى جودة قهوة موجودة في السوق.

لقد كانت المشكلة تكمن في المصطلحات الحقيقية، فنحن لم نكن نعرف شيئاً عن القهوة على الإطلاق.

أول شيء قمنا به في مرحلة البحث كما قلنا مسبقا، أننا أصبحنا «زولو» في مجال القهوة. و تم ذلك بمقابلة جميع المورّدين، و حضور كافة الدورات التدريبية، و قراءة جميع الكتب و المنشورات. و بالتالي فقد تعلمنا كل شيء يمكن أن نتعلمه عن القهوة، و كيفية زراعتها، و حبوبها المختلفة، و نكهاتها المتنوعة. و لذا فقد تسلحنا بالمعرفة المطلوبة قبل أن نحاول إيجاد مورّد ليزود جمهورية القهوة بالخلطة المناسبة.

هذه هي نقطة مهمة. ما قمنا به هو أننا تعلمنا كل شيء عن القهوة قبل أن نقوم بأي قرارات شراء، و بالتالي فيمكن لعملية التعلم أن تكون موضوعية و مستقلة عن أي حاجة تجارية مباشرة.

فخلال وقت قصير، أصبحنا خبراء بما فيه الكفاية لنتعرف خلطة القهوة التي كنا نبحث عنها، لقد كانت هذه هي وظيفة سحر، حيث أنها – خلال شهور البحث و التذوق- امتلكت مواصفات خاصة معينة أرادتها في الإسبرسو. أرادت أن تكون القهوة قوية، ذات مفعول جيد بدون أن يكون لها أثر مر.

نتذكر كيف كان المورّدون يصدمون عندما كنا نخبرهم المواصفات التي نطلبها في القهوة. كانوا يقولون: «هذه خلطة عظيمة» أو « هذه جودة رفيعة المستوى»، و كانت سحر ترد بعناد على أي خلطة لم تكن وفق ما تطلبه.

لقد تفاجأنا أن موردي القهوة لم ينحنوا لطلباتنا، لقد تصورنا أننا في اللحظة التي نمتلك فيها دفتر شيكات فإن الموردين سيتنافسون للتعامل مع شركتنا و سيقومون بأي شيء لتزويدنا بما نطلبه.

بدلاً من ذلك فإن معظم المورّدين قالوا: «هذا ما لدينا، و إذا لم يعجبكم فأنتم مخطؤون ، و يمكنكم الذهاب أينما شئتم».

لقد وجدنا أن مورّدي القهوة قد أسسوا أنظمة و مناهج لعملهم بالطريقة التي يتعاملون بها لسنوات، و بالتالي فإن متطلباتنا الجديدة، و اختياراتنا الإضافية كانت مجرد إزعاج لا فائدة منه.

يمكننا أن نقول أنهم لم يهتموا للتعامل معنا. لقد ظن الكثير منهم أننا مجانين لأننا نريد أن نؤسس سلسلة لمقاهي القهوة! (تذكر قانون السباحة ضد التيار).

تعلمنا لاحقاً أن المورّدين الذين نحتاجهم يجب أن يكونوا رياديين ليفكروا مثلنا، مورّدون يؤمنون برؤيتنا و يمكن أن يحاولوا بذل جهد إضافي لتلبية احتياجاتنا.

بناء على هذا، فهناك مورّدة واحدة يبدو أنها تعمل بهذه الطريقة، حيث كانت تدير فرع لندن لمحمص عائلي صغير في إيطاليا، سبق لنا أن التقينا بها في معرض تجاري. لقد وقفت لأنها كانت المورّد الوحيد الذي أراد الاستماع لشغف سحر حول طعم القهوة التي كانت تبحث عنه في الخلطة.

لقد جعلتنا نجرب عدداً كبيراً من الخلطات، و لم تستسلم أبداً إذا كانت الأمور تسير في غير الاتجاه الصحيح. وهذا هو تحديداً ما جعلها تكسب العمل مع جمهورية القهوة. لقد كان شغفها و تصميمها ملائماً لشغفنا و تصميمنا.

في أحد الأيام تلقت سحر اتصالاً منها: «هل يمكنك أن تقابليني عند أوريل في سلون سكوير بعد عشرين دقيقة؟ اتوقع أنني وجدت الخلطة التي تبحثين عنها». مباشرة انطلقت سحر باتجاه أوريل حيث تذوقت رشفة من القهوة التي اقترحتها المورّدة، و حينها وجدت سحر الطعم الغني الذي كانت تبحث عنه بالضبط. و في ذلك اليوم ولدت خلطة جمهوية القهوة. لقد فازت الخلطة التي اخترناها سوياً بعدة جوائز منها جائزة أفضل كابوتشينو في لندن التي قدمتها صحيفة الإندبندنت يوم الأحد، و جائزة أفضل إسبرسو في لندن التي قدمتها صحيفة الجارديان.

لقد أدركنا متأخرين أهمية الشغف و الالتزام الذين امتلكتهما مورّدة المواد الخام بالنسبة لحلمنا. لقد كانت إيفا مصدراً قيماً للدعم و المساعدة طوال رحلتنا. لقد أصبحت بمثابة شريك لنا في نمو جمهورية القهوة، و كانت موجودة معنا عند افتتاح كل متجر من متاجرنا، و كانت بدورها تعمل بجهدها الذاتي، و هذا ما كنا نحتاجه. لقد قمنا بضمانها بجانبنا، ثم انطلقنا للحصول على معدات صنع القهوة. يقولون في إيطاليا أن سر القهوة الجيدة يتعلق بخمسة أمور:

١. خلطة القهوة
٢. جودة ماكنة صنع القهوة
٣. مطحنة القهوة.
٤. مقياس القهوة: كمية القهوة بالغرام المستخدمة في كوب الإسبرسو.
٥. اليد التي تصنع الإسبرسو.

لقد كانت مهمتنا التالية هي الحصول على هذه الأمور الخمسة بالشكل الصحيح.

و كنا نعرف تحديداً نوع ماكنات صنع القهوة و مطاحن القهوة التي كنا نحتاجها، حيث استنتجنا من بحثنا أن أنواع الماكنات المختلفة تؤثر في طعم الإسبرسو، ومما تذوقناه فقد قررنا نوع الماكنات التي ستنتج الطعم الذي نريده لجمهورية القهوة، و كانت هي ماكنات سيمبالي

الإيطالية التي تعتبر الأعلى سعراً في السوق. نتذكر أن مورّدي ماكنات القهوة تفاجؤوا أننا قررنا مسبقاً ما نريد، و أننا لا نريد شيئاً سواه. إن هذا هو الكمال الذي يخلق الفارق بين نجاح الريادي أو فشله.

قصة غريبة و ملهمة سمعنا بها حول كيفية اكتشاف القهوة.

تقول الأسطورة أنه في القرن السادس في إثيوبيا كان هناك راعي غنم اسمه كالدي. في ذات مرة، لاحظ كالدي أنه عندما يأخذ أغنامه إلى قمة جبل معينة تنمو فيها نباتات طويلة لها ثمار حمراء، فإن أغنامه تكون مرحة و حيوية. و لذا فقد التقط بعضا من هذه الثمار الحمراء و أخذها إلى الحكيم ليحل اللغز.

كان الحكيم قد سئم من القرويين الذين يدعون السحر، فإخذ الثمار من كالدي و رماها في النار. ثم بدأت هذه الثمار تتحمص داخل النار لتنشر رائحة القهوة الطازجة المحمصة سحرت الحكيم.

لقد أحببنا هذه الحكاية كثيرا، حتى أننا فكرنا أن نسمي نموذجنا «قهوة كالدي» !

التحدي الثالث: إيجاد مورّدي الأغذية الملائمين

بعدما قمنا بحل كل قضايا القهوة، يجب علينا أن نلتفت للطعام، حيث وجدنا أنه من الصعب للغاية إيجاد موردين للأشياء التي كنا نريدها. حيث كان جزء كبير من تجربة جمهورية القهوة يرتكز على المأكولات التي شاهدناها في نيويورك: فطائر التوت الخالي من الدسم، و كعك الشوفان، و البسكويت، و كعك الشوكولاته البني...

لقد كانت الأغذية المقدمة في محلات بيع الساندويتشات ذات جودة رديئة. و بالتالي فإن الموردين الذين يخبزون أنواع الفطائر التي نريدها ليس لهم وجود.

لقد تكلمنا مع الموردين الذين تمكنا من إيجادهم، كنا نحن و إياهم كمن يتحدثون بلغتين مختلفتين، لم يتمكنوا من استيعاب قضايا الجودة و التقديم، و رضا الزبون. و أصبح واضحاً أننا يتوجب علينا أن نجلب مفهوم جديداً و ثقافة جديدة للسوق فيما يتعلق بالغذاء تماماً كما تعلق الأمر بالقهوة.

لقد كان جميع الموردين الذين عرفناهم طوال سنوات متعصبين فيما يتعلق بموضوع تغيير نظمهم أو مناهجهم أو وصفاتهم، لأنها ببساطة كانت و ما تزال تعمل معهم على ما يرام حتى الآن. و حينما عرفنا ذلك، فقد أدركنا انه لا يمكننا أن نعتمد على هؤلاء المورّدين، و أنه يجب علينا أن نبتكر، و أن نعمل هنا أيضا بالجهد الذاتي.

فيما يتعلق بالفطائر، فقد اشترينا كتاب وصفات للفطائر في نيويورك. و يتبقى علينا أن نجد شخصاً ليقوم بتحضير هذه الوصفات لنا و يسلمها للمتجر كل يوم. و حينها فقد كان المكان الوحيد الذي يقدم وصفات الكعك مثل القرع و بذور الخشخاش هو جوزيفز كافيه في شارع سلون. كما كان لديهم أيضاً حلوى لذيذة تسمى ديليسو كافيه. بقليل من الاتصالات الهاتفية تمكنا من معرفة تفاصيل السيدة التي تصنع الكعك و الحلوى لجوزيفز كافيه. لقد اعتقدنا أنه طالما كان بإمكانها ان تصنع حلوى ديليسو كافيه فسيكون بإمكانها أن تصنع الفطائر لجمهورية القهوة.

لقد مثل اتخاذ هذه الخطوة كسراً لكل القواعد التي وضعها بوبي للمورّدين. فلم تكن هذه المرأة معروفة أو صاحبة اسم تجاري، أو توزع إنتاجها على مستوى الوطن او ما إلى ذلك، لم تكن مورّداً حقيقياً، فقد كان جوزيفز هو زبونها الوحيد الذي تسلم له بعض الحلويات كل

أسبوع. و لكنه كان بإمكانها أن تقدم لنا الجودة و الخيار الذي نحتاجه، و بالتالي فقد قررنا العمل معها.

تكررت معنا الحكاية نفسها عندما بحثنا عن المعجنات الفرنسية (الكروسان، بينو شوكولا). لم تكن جودة المورّدين الكبار كافية لجمهورية القهوة، لقد كانت المنتجات الوحيدة الملائمة لنا هي التي يصنعها متجر يسمى سانت كوينتين في نايتسبريدج، الذي كان يصنع أيضا ساندويتشات الخبز الفرنسي. و لكنهم أبداً لم يقوموا بأي مبيعات بالجملة، و لم يكن لديهم يوماً أي نظام لتوصيل الطلبات.

و بما أننا كنا مهتمين بالجودة كمتطلب أساسي، و لم يكن بإمكاننا أن ندفع للحصول على سيارة نقل، فقد قررنا أن نقوم بتوصيل هذه المنتجات بأنفسنا إلى حين أن يتم حل هذه الامور فيما بعد ، خصوصاً أن سانت كوينتين كان يقع في منتصف الطريق بين بيتنا و متجرنا في ساوث مولتون.

أما كعك الـ«بيجل» فقد كان قصة بحد ذاته. أصرت سحر أن كعك «بريك لين بيجل» كان الأفضل في لندن، و يجب على جمهورية القهوة أن تتعامل معهم. أي شخص يعرف هذا المتجر يعلم، رغم أن بضائعه جيدة، إلا أنه لا يمكننا أن نطلق عليه كلمة «محترف».

كان الحل هو أن نجد سائق تاكسي يسكن في أقصى الشرق ليجلب معه الكعك من «بريك لين» في الصباح الباكر في طريقه نحو أقصى غرب المدينة، إلا أن المشكلة التي وجدناها هي أنه تكاليف الكعك ، بما يشمل أجرة توصيله هي أعلى من السعر الذي نبيعه به. و بالتالي فقد وجدنا متجراً آخر لهذا النوع من الكعك في طريق فولهام، و قررنا أن نجلب الكعك منه بأنفسنا كل صباح!

مجدداً، يتضح أننا سنحتاج الإلهام و الجهد و التصميم لنتابع مسيرتنا.

التحدي الرابع: بناء علامة تجارية

لقد انطلقنا لنبني العلامة التجارية القيادية لمقاهي الإسبرسو في المملكة المتحدة. ولكن حتى الآن، و بعيداً عن المشاكل اللوجستية التي قمنا بحلها، فنحن لا نعرف شيئاً عن التسويق و الإشهار.

⚠ القانون السادس و الأربعون: هناك الكثير لنقوله عن سذاجة الرياديين: أهمية أن تكون جاهلاً

بالعودة إلى موضوع بناء العلامة التجارية، فنحن لم نُرعب أنفسنا بهذا الموضوع. لم نسمح لأنفسنا بأن نتقيد بمشكلة نقص الخبرة في هذا المجال الذي يحصل المتخصصون فيه على تدريبات مكثفة. لقد مثل بناء العلامة التجارية بالنسبة لنا الرسالة التي توجب على جمهورية القهوة أن توصلها للزبائن، و هذا ليس بالشيء الصعب. كنا نعرف أننا لن نكون موجودين في متاجرنا لنوصل الرسالة التي نريد إيصالها لكل زبون، لذا فقد توجب على العلامة التجارية أن تقوم بهذه المهمة. ستتكلم العلامة التجارية بالنيابة عنا أمام العالم الخارجي.

ستصل رسالة علامتنا التجارية إلى الزبائن من خلال تصميم المتجر كمرحلة أولى، حيث سيلعب المتجر دور لوحة الإعلانات، و كذلك من خلال كل عنصر داخل هذا المتجر كمرحلة ثانية (أنواع الأكواب، اختيارات السكر، كثافة المناديل الورقية، الزي الموحد للموظفين...).

و فيما يخص مظهر جمهورية القهوة، فإن تصميم و تعديلات المتجر تعتبر شيئاً يجب اتخاذ قرار بشأنه بسرعة، لأن هذه التكاليف هي أكبر بند في ميزانيتنا عند الإطلاق، و نعلم أننا سنحتاج بعض الوقت لنحصل على ما نريد.

كان التحدي بالنسبة لنا هو أننا كنا جاهلين تماماً حول هذه القضية، لم يكن لدينا أي خبرة في تصميم المتاجر، ولا حتى البيوت. لم نكن نعرف من هو الذي يقوم بتنفيذ تصاميم المتجر: هل هو المعماري، فني الديكور، أو أي طرف آخر؟؟

أما الآن، فنحن بالطبع نعرف أن هناك شركات متخصصة في تصميم متاجر البيع بالتجزئة، ولكن سابقاً، لم نكن نعرف ذلك.

لقد كنا – كمبتدئين – محرومون من هذه المعلومات القيمة.

لقد قمنا بسؤال بعض الأشخاص الذين اقترحوا علينا أن نوظف معماريين. لم نملك أي فكرة عن أي شركة سنوظفها، لذا فقد اقترح أحدهم أن نزور بعض المتاجر و المطاعم لنحدد ما يعجبنا منها، لنعرف لاحقاً من الذي نفذ التصاميم لهذه المتاجر.

لقد أعجبنا تصاميم «جيغسو» في شارع كينسنجتون الرئيسي، و متاجر «جوزيف»، فقمنا بالاتصال بإدارتهما العامة، و بقليل من التحري اكتشفنا أن متاجرهما تم تصميمها بواسطة «نيجيل كوتس» و «إيفا جيركنا» على التوالي.

قمنا بالتواصل مع كل من هاتين الشركتين المعماريتين المشهورتين حول العالم (لم نكن ندرك مدى شهرتهما، و لكن اتضح أنهما منخرطتان في تصاميم لمعالم معمارية مشهورة حول العالم) لتصميم متجرنا لبيع القهوة ذو مساحة ٢٤٥ قدماً مربعاً.

يمكننا أن نلقي باللائمة على البساطة الريادية في أننا تواصلنا مع هاتين الشركتين لتصميم متجرنا بناء على ميزانية متواضعة، و ما زاد الطين بلة هو أننا كنا نعرف ما نريد لمتجرنا أن يبدو بالضبط. و كان معنا صور من نيويورك ، فلم نكن بحاجة إلى الإبداع، بل إن كل ما كنا نريده هو شخص ينسخ هذه المخططات من الصور.

في النهاية فقد اعتمدنا «إيفا جركنا»، و أمضينا ساعات على كل واحد من التفاصيل في تجهيز المتجر. لقد أدركنا متأخرين كيف كانت نجمة مثلها تتقبل بلطافة أن يعلمها أشخاص مثلنا كيف تقوم بعملها!

كان التحدي التالي هو تصميم شعارنا. كنا نرغب – كجزء من علامتنا التجارية- أن يكون شعارنا داخل كل شيء موجود بمتجرنا، ابتداءً من الأكواب و المناديل الورقية، و انتهاء بالزي الموحد للموظفين.

لقد حددنا ميزانية قدرها ٤٠٠ جنيهاً لتصميم الشعار، و هنا أيضا لم يكن لدينا أي فكرة عن كيفية العثور على مصمم. توجهنا لصديقة تعمل في شركة كبرى لتصميم العلامات التجارية يمكن للشركات متعددة الجنسيات فقط أن تدفع لها، و سألناها إن كان بإمكانها أن تساعدنا، فكان اقتراحها أن نطلب من أحد كبار المصممين في شركتها تصميم شعارنا بصفته الشخصية.

وقد ثبت لاحقا أن ما قمنا به هو كارثة، فما حدث يشبه الوضع مع المعماريين، حيث أننا لم نكن بحاجة لعباقرة مبدعين، بل كنا فقط نحتاج مصمماً ليرسم لنا ما لا نستطيع رسمه ولكنه يمثل رؤيتنا.

عندما تكون عديم الخبرة، فلن تمتلك الثقة لرفض التصاميم بدون أن تشعر بالذنب. حيث كنا نقابل ساعات العمل الطويلة لهذا المصمم العبقري برفض تصاميمه بأدب.

لقد كان المصمم يشعر بالإهانة عندما نرجع له عمله. وكنا نشعر كأننا متخلفون و ظالمون، خصوصا أننا نعلم أن شركة هذا المصمم ستدفع له عشرات الآلاف مقابل تصاميمه.

رغم أن حدسنا أخبرنا كم كنا عنيدين و غير منطقيين،إلا أننا يجب أن نكون صادقين مع روح عملنا المقيم في قلوبنا. و بالرغم من موهبة أو خبرة من قدموا لنا المشورة، لكنهم لم يدفعونا لقبول شيء لم يكن يمثل أحلامنا.

انفصلنا لاحقا عن هذا المصمم العبقري، و ابتعدنا عن هذه الشركة البريطانية الكبرى، و بدلا من ذلك فقد وجدنا مصمماً صغيرا أوصانا به المعماريون، و كان هذا المصمم قادراً على إنتاج ما كنا نريده.

و بعدما حصلنا على الشعار، فقد كان بإمكاننا أن نمضي قدماً في الحصول على منتجات التغليف و الزي الموحد. و لكن حيث أننا قد أنفقنا مبلغ ٤٠٠ جنيه المخصصة لتصميم الشعار على المحاولة الأولى الفاشلة، فلم يتبقى لدينا أي نقود إضافية للتصميم، و كان علينا أن نعمل مجدداً بالجهد الذاتي في جو من التقشف لإنجاز ما نحتاجه.

فعلى سبيل المثال، لم يكن بإمكاننا تغطية نفقات الحصول على أكواب طبع عليها شعارنا، و كان الحل أن نطبع شعارنا على ملصقات، و قمنا بإلصاق هذه الملصقات على أكواب بيضاء بأيدينا. حيث كنا نجلس في الليل أمام التلفاز، و نطلب من الأصدقاء أن يجتمعوا عندنا مساء لنقوم جميعاً بإلصاق الشعار على الأكواب!

كما انتهى بنا الأمر إلى أن نقوم بتصميم نشراتنا الإعلانية بأيدينا، لأننا لم نستطع أن ندفع لمصمم مقابل القيام بهذه المهمة. و حيث أننا لم نكن واثقين من قدرتنا على كتابة عبارات مقنعة للزبائن على نشراتنا، فقد طلبنا من صديقتنا البارعة ماريلا لتشاركنا العشاء و تساعدنا في كتابتها، حيث تجمعنا في مساء أحد أيام أيلول على عشاء مكون من طبق من الباستا و عبوة من النبيذ الأحمر.

التحدي الخامس: إيجاد الموظفين

كانت عملية إيجاد موظفين للعمل لدينا مغامرة في منطقة مجهولة، فقد كنا متأكدين من أهمية تقديم خدمة ممتازة للزبائن، و كنا بحاجة لموظفين يمتازون بالنظافة و الحيوية، على أن يكونوا ذوي مظهر جيد، و متحمسون لفكرتنا. كان هؤلاء هم الموظفون الذين سيعرّفون الزبائن على تشكيلة من مشروبات القهوة المتعددة، و مثلوا هم مفتاح نجاح شركتنا.

كانت خطوتنا التالية هي الإعلان في عدد الثلاثاء من «إيفننج ستاندارد»، و قمنا بذلك لأن الجميع أخبرنا أن هذا ما يقوم به كل من يرغب بتوظيف آخرين، و تلقينا في اليوم التالي أكثر من مائة مكالمة هاتفية من موظفين محتملين ذوي خبرة في مؤسسات تقدم خدمة زبائن عادية، و نحن كنا نرغب بتمييز أنفسنا عن هذه المؤسسات. كان كل الموظفين القادمين من النوعية التي تمثل الخدمة التي لا نرغب بها. و بالتالي، فقد وجدنا مجدداً أن هناك فجوة بين ما هو متوفر و ما هو موجود.

المشكلة الأخرى، أنه حينما نحصل على الموظفين، فنحن لا نمتلك أي مهارات أو أي وسيلة لتدريبهم. ماذا فعلنا؟ لقد قررنا ، بما أننا لا نعرف كيف سندرب موظفينا، أن الحل الوحيد كان أن نوظف موظفين مدربين سلفاً.

حينها، كانت خدمة الزبائن الوحيدة المحترمة هي في متاجر « بريت أ مانجر». حيث كانوا هم أول من غير معايير خدمات الزبائن في هذا القطاع في بريطانيا. كان موظفوهم يرتدون زياً موحداً و نظيفاً، تملؤهم الحماسة و المساعدة. و قررنا أنه إذا حصلنا على أول موظفينا من «بريت أ مانجر» فلن نحتاج لأن ندربهم. سيكونوا مدربين سلفاً، و ستقدم جمهورية القهوة نفس مستوى خدمة الزبائن الموجودة لدى «بريت أ مانجر»!، و ببساطة أيضا، فهذه أهمية أن تكون جاهلاً!

صدقاً، فقد قررنا ان نصطاد موظفين من «بريت أ مانجر». طبعنا اسمنا و رقم هاتفنا على شرائط ورقية صغيرة و توجهنا لمتجر «بريت أ مانجر» في طريق سانت مارتينز، و هو أكبر متاجرهم حيث يمكننا أن نختفي وسط بيئة المتجر المزدحمة، لن تشعر بمدى السخافة التي كنا نبدو فيها طالما لم تجرب أن تعرض وظيفة على موظفين.

ترددنا بالذهاب، و حاولنا تشجيع بعضنا البعض حتى امتلكنا الجرأة لنكلم موظفاً كان يقوم بتغليف ساندويتشات البيض بالمايونيز على أحد الرفوف، حيث تفاجأ هذا الموظف أيضا بعرضنا، و وعدناه بان ندفع له علاوة إضافية، و وعدنا هو بالمقابل أن يتصل بنا. كان اسمه ميجيل، و عندما جاء ليرانا في اليوم التالي، أحضر معه صديقه ماكس الذي كان يعمل أيضا لدى «بريت أ مانجر»، و من مدى فرحتنا ، لم نهتم بان نجري لهما أي مقابلة عمل، اتفقنا فقط أن نلتقي قبل موعد افتتاح متجرنا في ساوث مولتون بيومين.

كانت مهمتنا التالية ان نجد مديراً، و كنا محظوظين بمقابلة فتاة كندية تدعى تانيا. كانت تانيا تعمل في حانة للقهوة في الولايات المتحدة، و كانت تعرف كل شيء عن تحضير مشروبات القهوة بالطراز الجديد. علمتنا كيف نحضر ألذ وصفة للكريمة المخفوقة (بإضافة القليل من الفانيلا) و كيف نحضر الشوكولاته الساخنة بطرق ما زلنا نستخدمها في جمهورية القهوة حتى الآن.

لم يكن لدى تانيا أي خبرة في الإدارة، و لكن بسبب تعطشنا لمعرفتها بهذا الطراز من المقاهي، فقد عينّاها مباشرة كمديرة. أخبرناها أن الموظفين الاثنين الذين ستقوم بإدارتهما سيعملان بنظام الساعات، و هم مدربون تماماً، فلا يجب عليها أن تقلق بشأنهم.

لم تقابل تانيا كلاً من ماكس و ميجيل إلا قبل يومين من موعد افتتاح متجرنا في شارع ساوث مولتون، حينها اكتشفنا أن ماكس و ميجيل لا يتكلمان الإنجليزية! لقد لاحظنا قلة فصاحتهما بالحديث عندما قابلناهما، و لكننا ظننا أن السبب يعود للإثارة و الحماس، و لم نعرف حينها أنهما كانا يدرسان اللغة.

و بالطبع، فلن تحتاج للغة إنجليزية جيدة حتى تقوم بإعداد الساندويتشات في «بريت أ مانجر» و تقوم بترتيب الرفوف، و لكنك حتماً ستحتاج لغة إنجليزية جيدة لتعرّف أهالي لندن على التشكيلة الواسعة من مشروبات القهوة التي سنقدمها في جمهورية القهوة.

و بالتالي، فقد أمضت سحر اليومين المتبقيين حتى الافتتاح الكبير لتحاول تحسين قدراتهما باللغة الإنجليزية، و أخبرت ماكس تحديدا أنه من الوقاحة أن ترد بـ «ماذا؟» على الزبائن.

كريادي، يتوجب عليك أن تظهر بمظاهر متعددة، و نحن ظهرنا بعدة مظاهر أيضا ابتداء من موظف التوصيل و حتى مدرس اللغة الإنجليزية.

كريادي سيتوجب عليك أن تتحول لما تحتاج أن تكون عليه، و هناك قول تجاري معروف، أنك ستصبح « كبير الطباخين، و غاسل الزجاجات الفارغة» في نفس الوقت.

عندما أصبحت أولوياتنا جاهزة، أصبح علينا أن نهتم بالأمور الأساسية. لقد أرفقنا لك قائمة المسار الحساس التي امتلكناها لنطلعك على كل التفاصيل التي كان علينا أن نهتم بها، ذلك أننا كنا نعلم أن بإمكان أي عنصر من هذه القائمة أن يحدث فرقا كبيرا في رسالتنا للزبائن، و بالتالي فقد عملنا على كل عنصر مهما كان صغيرا حتى يتم كل شيء بالطريقة الصحيحة.

تحليل المسار الحساس

الثلاثاء، الأول من آب

١. **الاجتماع مع البنك، لمناقشة قضايا القرض:**

أ. التوقيت: هل تتم عملية المصادقة الحكومية بشكل منهجي؟

ب. طلب الحصول على فرصة سداد تصل إلى ١٨ شهراً.

ت. هل توجد أي طريقة لتسريع الإجراءات الحكومية؟

ث. هل قمنا بضم تكاليف سند الرهن العقاري؟ أي مواعيد بهذا الخصوص؟

٢. **إيجاد محام رخيص لنسأله:**

أ. قرض البنك سيستغرق ستة أسابيع، هل هذا مناسب؟

ب. عملية تبادل متجر ساوث مولتون في الرابع عشر من آب، ما الإجراءات التي تتضمنها هذه العملية؟

ت. هل يمكن لعمال البناء البدء بالعمل قبل ان ندفع لهم الدفعة الأولى؟

ث. متى تأتي المرحلة التي يتوجب علينا فيها أن نصدر شيكات؟

ج. إذا ذهبت في إجازة، ما هو اليوم الذي يجب عليّ أن أعود فيه من أجل التوقيع

٣. **الأمور الفنية**

أ. أكواب سولو من الولايات المتحدة، ستحتاج لمدة أقصاها ١٠ أسابيع.

ب. قم بكتابة قائمة بالمعدات الواجب شراؤها

الأربعاء ، الثاني من آب:

١. **قابل المعماريين لمناقشة القضايا التالية:**

أ. لمعرفة ما مدى الحاجة لتواجدنا و انخراطنا في العمل، هل يجب أن نبقى على تواصل يومي معهم؟ لاختيار المقاعد على سبيل المثال؟ ما طول المدة التي سيستغرقها العمل؟

ب. سيقدم بوبي الميزانية و حدود التكاليف التي سنعمل بها.

ت. الشعار، هي يمكن أن يساعدونا في هذه القضية؟

ث. هل يمكنهم ان يساعدونا في الحصول على المعدات؟

٢. الموظفون:

أ. إيجاد مدير، هل نسأل في:

i. المقاهي المجاورة؟

ii. وكالة توظيف؟

iii. الإعلان في صحف مثل «إيفننج ستاندرد» ، «تي إن تي» ، «لوت» ، «هوتيل كاتيرير».

ب. إيجاد عمال للعمل بنظام الساعات

i. البحث في الجوار، مثلا في متاجر «بريت أ مانجر»

ii. الإعلان في «تي إن تي» ، « إيفننج ستاندرد»

iii. التواصل مع الجامعات، السفارة الأمريكية (يمكن أن يكونوا قد عملوا في حانات قهوة أمريكية).

iv. لدى مجلة «هوتيل كاتيرير» خطا هاتفيا للمساعدة.

ت. بحث المدفوعات

i. كم سندفع؟

ii. ما مقدار الضرائب و التأمين؟

iii. هل هناك أي قضايا قانونية بخصوص التدريب؟

ث. الحوافز الإضافية (تبدو رائعة، و لكن كيف نقوم بها؟)، التحدث مع محاسب.

ج. التدريب - كيف ندرب موظفينا:

i. قضايا فنية: تشغيل ماكنات صنع القهوة، إعداد المشروبات

ii. قضايا تحفيزية: كيفية معاملة كل زبون.

iii. قضايا حماسية.

ح. الزي الموحد

i. قميص تي شيرت، و مئزر، و طاقية بيسبول.

ii. اسأل المعماريين.

iii. الصحة الشخصية، كيف تجبرهم على ذلك؟

٣. لائحة المنتجات، يجب الانتهاء من إعداد الأفكار و الأسعار.

٤. المعدات:

أ. ماكنات صنع القهوة

i. الانتهاء من شراء ماكنات سيمبالي.

ii. إجراء الاختبارات

iii. التأكد من التدريبات

iv. فترة تسليم المشروب.

ب. المطاحن

i. هل يزود مورّدو القهوة أي مطاحن مجانية؟

ii. التواصل مع سيمبالي للتأكد من أفضل المطاحن؟

ت. ماكينات حفظ المال النقدي (الكاشير)

i. استشارة المحاسبين حول أفضل الأنواع

ii. التاكد من الأنواع المستخدمة في سياتل و «بريت أ مانجر».

iii. شراء أم استئجار؟

ث. وحدات العرض

i. الاتصال بالشركات المدرجة في دليل الصفحات الصفراء

ii. نسأل: هل نشتريها أم نبنيها؟

ج. التأكد من مدى حاجتنا لـ:

i. ماكنات الثلج (مشروبات القهوة المثلجة ضرورية).

ii. محمصة الخبز الكهربائية.

iii. الثلاجة، ما حجمها؟

ح. المعدات المعروضة

i. عبوات رش الإضافات: يجب أن نمتلك النكهات الأربعة! الكاكاو، الفانيلا، جوزة الطيب، القرفة. لم نجد أنواعا جيدة منها هنا، يجب طلبها من الولايات المتحدة.

ii. السكر، هل نستخدم الأكياس، أم عبوات الرش؟ نسينا ما كان مستخدما في نيويورك

iii. أواني تقديم الكعك و البسكويت، لا نجد ما نريده هنا، سنطلبها من الولايات المتحدة.

خ. أدوات صغيرة للمطبخ؟ سكاكين تقطيع الكعك، متاجر أدوات المطبخ.

٥. اللوازم

د. الأكواب الورقية

i. الأكواب التي جلبتها معي من نيويورك تم صناعتها لدى سولو- الولايات المتحدة الأمريكية

ii. لا يوجد لها أي موردين هنا

iii. لو طلبناها من الولايات المتحدة، سيستغرق وصولها ٨-١٠ أسابيع.

iv. هل يمكننا أن نطبع الشعار و نلصقة بدلا من ذلك؟

v. ما عدد الأكواب التي نحتاجها؟ لا فكرة!

ذ. الأكواب الصينية

i. هل نحتاجها فعلا؟

ii. الغسيل، باليد أو بماكنات؟

iii. علينا أن نسأل.

ر. أشياء أخرى نحتاجها؟

i. ملاعق و شوك و سكاكين بلاستيكية (ليست من الانواع الهشة).

ii. المناديل الورقية (مناديل جميلة و سميكة تحتوي على شعارنا).

iii. أكواب المياه. (فكرة جيدة شاهدتها في نيويورك)

iv. حقائب (تحتوي على شعارنا، و لها مقابض جميلة، الأفضل من نوعها).

v. أكواب عصير البرتقال (تحتوي شعارنا).

vi. ورق للكعك (واقي من الدهون)

vii. قرفة وفانيليا و جوزة الطيب، من الانواع المطحونة بحجم خشن لاستخدامها لتزيين المشروبات.

viii. متاجر سينبيريز؟

٦. لوازم المشروبات، يجب إيجاد مورّدي و أسعار كل من:

أ. القهوة.

ب. الحليب، هل يمكن لبائع الحليب أن يورّد كميات كبيرة؟

ت. عصير البرتقال (الطازج).

ث. السكر الأبيض و البني، إضافة للعسل الذي يعتبر من الضرورات في نيويورك.

٧. المنتجات الغذائية

أ. الكعك و الفطائر – ما هي الكميات التي سنحصل عليها؟ خالية من الدسم؟

ب. كعك «باجل»، بريك لين هو الأفضل.

ت. البسكويت، لا نعرف شيئاً عنها.

ث. كعك الكروسان و المأكولات الصباحية الأخرى، سانت كونتين هو الأفضل ولكنه لا يقدم خدمة التوصيل.

ج. بسكويت الشوكولاته.

ح. الساندويتشات – ما أنواعها؟ لا نعرف!

٨. التسويق

أ. التصميم و الأسعار.

ب. بطاقات الوفاء – المشروب العاشر مجاناً، يمكننا استخدام نسخة مماثلة للبطاقة التي جلبتها معي من نيويورك.

ت. أختام لبطاقات الوفاء.

ث. المنشورات الورقية، لنعرّف الزبائن بخيارات القهوة المتوفرة.

ج. الملصقات، لنساعد زبائننا بطلب مشروبات مفصلة وفق طلبهم.

٩. الموسيقى

أ. شراء مشغل صوتي (ستيريو). مشغل عاديّ، أم مشغل خاص بالمتاجر؟

ب. اسطوانات أم أشرطة؟

ت. أم هل نستغني عن الموسيقى؟

ث. يجب على الموسيقى أن تكون من طراز كلاسيكي، باروكي، بافاروتي.

ها نحن إذن مع قائمة جديدة على الورق، يجب تحويلها إلى إنجازات ملموسة داخل متجرنا في شارع ساوث مولتون. كنا نشعر بالمرح و نحن نتفقد متجرنا يومياً و نرى التطور يتحقق على شكل صناديق مختلفة الأشكال و الأحجام.

كنا نشعر، ونحن نفتح هذه الصناديق بشعور أجمل من شعورنا عند فتح هدايا أعياد الميلاد، لقد أحببناها ، ليس لأننا شعرنا بالجنون في هذه المرحلة! ولكن لأن كل هذه الأشياء الصغيرة، مهما كانت تافهة و عادية، إلا أنها كانت تتجمع شيئا فشيئا لتشكل عملنا الجديد.

لقد كنا نشعر جسديا بما يجري، كنا نرى و نلمس حلمنا يتحول إلى الواقع. و لا يوجد شيء يرضي الريادي أكثر من ذلك.

الحياة في التجارة

إذا قمنا ببناء شركتنا؟ هل سيأتي الزبائن؟

لقد بعنا فكرتنا لأنفسنا، ثم بعناها للمسؤولين في البنك، ثم للمورّدين. حان الوقت لأكبر عملية بيع نقوم بها على الإطلاق: أن نبيع لزبائننا! لقد عملنا على مدار سنة كاملة لنحضر لعملية البيع الكبرى هذه.

في الثالث من تشرين ثاني ١٩٩٥، و بعد قرابة سنة من اليوم الذي شهدنا فيه محادثتنا في المطعم التايلندي، فإن جمهورية القهوة على وشك افتتاح أبوابها للمرة الأولى. لقد كنا على وشك مقابلة زبائننا الذين كنا نتخيلهم.

كيف يمكننا أن نصف يومنا الاول؟ بعد شهور من الحلم، و شهور أخرى من التخطيط، و شهور أضافية من التفوق على كل الإحباطات، و تنفيذ المخططات، كيف يمكننا أن نصف أول مرة نفتح فيها أبوابنا لمواجهة الزبائن.. مثير؟ يغير الحياة؟

جوابنا هو: مرعب! عندما تمشي نحو الباب للمرة الأولى، حاملاً مفاتيحك بيدك فأنت تكتشف – إذا لم تكتشف سابقا- كم كان الحلم بالفكرة أسهل بكثير من تحقيقها.

لقد أمضينا شهوراً نعيش في جو من الحماسة و التصميم، حتى أننا لم نحصل على لحظة نتوقف فيها و نسأل أنفسنا. لقد أبحرنا نحو الافتتاح راكبين موجة من الثقة بالنفس، و شعور بالنشاط و الخفة، لتتوقف هذه الموجة عند السابعة من مساء اليوم السابق للافتتاح.

كانت الليلة السابقة ليوم الافتتاح مشابهة لليلة السابقة لامتحان مهم. فجأة تحول الهرج و المرج و النشاط الذي عشناه طوال السنة الماضية إلى صمت غريب غطى منزلنا. في حالة جمهورية القهوة، فقد مثل متجرنا في شارع ساوث مولتون المكتب الرئيسي. فجأة انتقل كل الورق و الملفات التي كانت محور حياتنا من منزلنا إلى المتجر. كنا على بعد ساعات من مواجهة الشارع لأول مرة، و اختبار أحلامنا لأول مرة.

لقد تحكمنا بكل المتغيرات التي استطعنا التحكم بها، ووضعنا البقية تحت سيطرتنا. تماماً كما في الليلة السابقة للامتحان، حيث درسنا و حضرنا طوال سنة كاملة، و كنا نتساءل إذا ما تبقى شيء يمكننا أن نفعله.

ما زلنا نذكر كل اللحظات الغريبة لتلك الليلة، و حتى الضوء و الحرارة، و كل شيء قمنا به حينها، وكيف كنا متوترين. كانت ليلة الثالث من تشرين ثاني، حين تغيرت كل الساعات للتوقيت الشتوي، و لم نكد نتعود على الظلام المبكر. تركنا كل الأوراق و المستندات، و عدنا لقائمة المهام الواجب تنفيذها، ووجدنا هناك شيئاً واحداً متبقيا: إحضار البسكويت!

لقد كان البسكويت من الأمور الضرورية في ثقافة حانات الإسبرسو الأمريكية، وصممت سحر ألا نفتتح بدونه. ورغم أن البسكويت الإيطالي كان منتشراً بشدة في لندن، إلا أننا رأينا أن جزءاً رئيسياً من رسالتنا هو أن نقدم البسكويت الأمريكي، في أوعية ملائمة.

لقد كان هذا صعباً، لأن الزبون يمكنه أن يغمس البسكويت في مشروبه ليجعله طرياً قليلاً، و كان على البسكويت ان يحتوي على نكهات جمهورية القهوة و هي التوت و الفانيليا و بندق الشوكولاته.

عرفت سحر في الدقيقة الأخيرة عن سيدة أمريكية تخبز البسكويت بنفسها، و لأن البسكويت كانت له طريق تحضير طويلة تتضمن خبزه مرتين، فلم نتمكن من الحصول على الخبز قبل الساعة الثامنة من مساء الليلة السابقة للافتتاح.

إذاً، حصلنا على البسكويت، و أمضينا الليلة السابقة للافتتاح في إجراء بروفات للزي الموحد مع تانيا (الفتاة الكندية التي عيّناها مديرة) و ماكس و ميجيل. وفيما يخص اللهجة الإنجليزية لماكس و ميجيل، فإنها بدأت تتحسن شيئاً فشيئاً، و بدءا بامتلاك خبرة أكثر فأكثر في لغة جمهورية القهوة.

كما كانت المخلصة دوماً إيفا (أول موردة للمواد الخام عملنا معها) موجودة للتأكد من أن كل الأمور التي تلزم لإنتاج قهوة جيدة هي على ما يرام، و لتحاول أن تبقينا هادئين.

بالحديث عن الهدوء و الأعصاب، فقد كنا نتوتر من أي شيء، خصوصاً وصول لوازم اليوم الأول، مثل الحليب و المواد الغذائية، كانت عملية طلب المعدات سهلة لأن عددها كان محدداً غير قابل للتغير، و كنا قادرون على تخيلها تماماً. لكن اللوازم مثل الحليب و الكعك لم تكن كميات ثابتة، فقد كانت كمياتها تعتمد على مقدار ما سيطلبه الزبائن منها.

و بالتالي، فلم يكن هناك أي طريقة للتوقع، هل يجب علينا أن نطلب ٢٠ فطيرة توت؟ أم ٥٠ ؟ أم ١٠٠؟ هل يجب علينا أن نطلب عدداً من كعك الجزر أكبر من عدد كعك الشوكولاته؟ و كم عدد عبوات الحليب؟ و كم منها سيكون خالي الدسم؟ و كم منها بنصف كمية الدسم؟ و كم منها كامل الدسم؟

لقد كانت مسألة ألغاز لا أكثر، فلم يكن هناك أي كتاب أو معادلة تساعدنا لاختيار الكميات الصحيحة. إذا كنت قد توجهت لمطعم لطلب الطعام لصديق فستعرف مدى صعوبة هذا.

في النهاية، قمنا بالأشياء بطريقة علمية: قمنا بتخمين كل الكميات و دعونا الله أن لا نكون قد أخطأنا التخمين، و بالتالي فقد وصلنا إلى:

يوم افتتاح جمهورية القهوة...

و كما تتخيل، لم ينم أي منا كثيرا تلك الليلة! لقد كنا متعبين جسدياً، و لكن عقولنا لم تهدأ في تلك الليلة، حيث ما زال هذا السؤال يتردد في عقولنا: ماذا لو لم يأت أحد؟ لم يكن حلماً مزعجاً بقدر ما كان شكاً يدور في عقولنا في الظلام.

استمرت سحر بترديد عبارة من إحدى الرقصات: «رجاء،رجاء ،رجاء ، ابق لفترة أطول قليلاً...» و هي تتخيل نفسها ترجو الزبائن بأن يمضوا وقتاً أطول في استعراض عينات لذائذ جمهورية القهوة.

و كما تتخيل، فبحلول الخامسة فجراً كنا نتجول في أنحاء منزلنا قبل ساعات محدودة من رؤية حلمنا يتحول إلى واقع. و تأكدنا أن الطقس ليس ماطراً اليوم.

لقد اخترنا عشوائيا أن يتم الافتتاح في الساعة التاسعة صباحاً، ذلك أن المتاجر المحلية هنا تفتح أبوابها الساعة العاشرة، أي بعد ساعة.

كان علينا أن نحضر طلبيتين في ذلك الصباح، توجهت سحر لإحضار الكروسان و الفطائر من سانت كونتين، فيما ذهب بوبي لطريق فولهام للحصول على كعك «الباجل». و بحلول الساعة الثامنة و النصف صباحاً، كان هناك حشد صغير تجمع خارج المتجر. لم نصدق ذلك، ولكن الناس المحتشدون كانوا العمال في المتاجر المجاورة الذين دفعهم فضولهم للقدوم.

و أخيراً ففي الساعة الثامنة و سبع و خمسين دقيقة، احتفلنا بقص الشريط الأحمر، و فتح ماكس الباب. و خلال دقائق أصبح متجرنا ذو المائتين و خمسة و أربعين قدماً مربعاً مكتظاً عن آخره. و تشكل طابور بالفعل. هنا الأشياء حقيقية، زبائن أحياء يتنفسون! لقد فاجأنا الحشد، حيث أننا توقعنا أن يزورنا الزبائن بلطف، واحداً تلو الآخر بما يمنحنا الفرصة لنعرض عليهم ما نقدمه من منتجات. بدلاً من ذلك فقد تدفقوا علينا و كأننا موجودون هنا منذ زمن طويل، و كأنهم لم يتذوقوا لاتيه الكراميل منذ سنوات. المثير للسخرية هنا أن الزبائن جعلوا منظر متجرنا فوضويا، و أدى العدد الكبير للتعتيم على ما عرضناه من مأكولات! بحلول الحادية عشر فقد تتابعت الفوضى.

اندفع تانيا و ماكس و ميجيل للعمل بأقصى طاقتهما. و نفدت كل المأكولات التي كانت معروضة، ولم يكن لدى أحدهم دقيقة لينزل للتسوية ليحضر كميات إضافية. و حيث أن الحيز خلف طاولة العمل كان صغيراً جداً، فلم يكن بإمكاننا أن نذهب لمساعدتهم. كم كان مؤلماً لنا أن نرى أواني عرض المأكولات فارغة تماماً، و بعض الزبائن بدؤوا بترك الطابور الطويل، و لكن لم يكن هناك ما يمكننا أن نفعله. لقد بدا و كأن الحوار بين جمهورية القهوة و زبائنها قد بدأ، و لم نكن قادرين على أن نؤثر على هذا الحوار بأي طريقة.

كما كنا شاكرين جداً لأصدقائنا الذين أتوا ليدعمونا، و كانوا متعاونين جداً، خصوصا عندما طلبنا منهم أن يقفوا خارج المتجر المكتظ! و عندما نفد من عندنا الحليب الخالي من الدسم، ذهب واحد منهم إلى متجر سلفردج للأغذية، و اشترى من هناك ١٥ عبوة.

يقال دوماً أن الريادي يجب عليه أن «يتوقع غير المتوقع»، ولا يوجد شيء أصدق من هذا ليصف حالتنا. لقد حاولنا دائماً تخيل الصورة المثالية لزبائن جمهورية القهوة، و لكن الأطفال الصارخين لم يكونوا ضمن هذه الصورة. لسبب أو لآخر، فلم نتخيل أبداً أولئك الزبائن الذين يأتون للمتجر مع أطفالهم. و لكن في الواقع، فقد بدا الأمر كأنه يوم التسوق في سبت عيد الميلاد، فقد كان هناك الكثير من الأطفال ، وقد واجهنا

صعوبة في مخاطبة أهاليهم:» إنه يومنا الأول، أرجو أن تخبروا أطفالكم بألا يلقوا بالعصير على الزبائن الآخرين» . شعر بوبي بالإحباط من طفل شارد نثر ألعابه على طاولة خدمة الزبائن المكتظة أصلاً، حتى أن أحد أصدقائنا أخذ بوبي في جولة حول «هانوفر سكوير» مشياً على الأقدام على أمل أن يكون الطفل قد غادر المتجر حتى عودتهم.

وكاد ان يتحول الموقف إلى كوميديا عندما استلمت سحر – التي تعتبر استقبال الورود هي أجمل هدية يمكن ان يحصل عليها إنسان- باقة من الورود الجميلة لتهنئتها على افتتاح المتجر، و لكنها بدت مذعورة لأن المتجر كان ممتلئاً أصلا، مما دفعها لإعطاء الباقة لأحد الأصدقاء ليتخلص منه بطريقته!

الشيء الجميل أن السيد لندوب (مدير البنك) ، الذي كنا نخشى من زيارته، لم يأت ليشهد الفوضى و الفلتان الذي لم نستطع أن نسيطر عليه.

في نهاية أطول يوم في حياتنا، أغلقنا الأبواب في الساعة السابعة مساء. حيث بدا ميجيل و ماكس و تانيا منهكين تماماً. كنا محظوظين أن اليوم التالي كان يوم أحد، و بالتالي فسيتمتع الثلاثة براحة كافية. في ذلك اليوم وصل حجم مبيعاتنا لخمسمائة جنيه، و قد كان ذلك رائعا لأننا توقعنا أن نصل إلى ٣٠٠ جنيه فيما كانت نقطة التعادل ٦٠٠ جنيه.

> **يصف باولو كويلو في كتاب الخيميائي مبدأ «الأفضلية» بقوله: «عندما تلعب بالورق للمرة الأولى، فستكون شبه متأكد أنك ستفوز. إنه حظ المبتدئ.. لأن في داخلك قوة تحاول أن تستنتج مصيرك: إنها تغري شهيتك بإحساس النجاح»**

هذه المقولة تصف حالنا في اليوم الاول تماماً. لقد كان هناك الكثير من حظ المبتدئين، لقد بدا الجو كيوم التسوق في سبت الأعياد.

بدأت حصتنا في حظ المبتدئين بالتناقص يوم الاثنين التالي، فلم تتجاوز مبيعاتنا ٢١٥ جنيها، و استمر هذا الوضع على مدار شهور و شهور.

> **كل عملية بحث تبدأ بحظ المبتدئين،وكل عملية بحث تنتهي بنصر مجرب- الخيميائي**

لقد مثل شهر كانون ثاني صدمة بالنسبة لنا، فقد مرت نشوة الافتتاح، و ما زالت مبيعاتنا اليومية ضمن نطاق المائتي جنيه. حتى أننا فقدنا أيام سبت التسوق في عيد الميلاد.

ولتصبح الأمور أسوأ، فقد بدأت مشاكل النضوج التي يواجهها كل عمل تجاري جديد بالظهور.

لقد كان العمل بالجهود الذاتية علاجاً قصير الأمد، و أصبح واضحاً أنه من المستحيل أن نستمر عليه لفترة أطول، و بالتالي فلم يعد حلاً لكل مشكلة نواجهها.

لقد أصبحت عملية توصيلنا للكروسان و كعك الباجل في الصباح، و الساندويتشات في وقت الغداء عملية مرهقة لوقتنا، إضافة أنها غير مجدية اقتصادياً. حيث أنه كان يتوجب علينا أن نركن سيارتنا في موقف تتعدى رسوم الوقوف فيه العائد من المبيعات. لم تقدر السيدة التي تخبز الفطائر و الكعك الخالي من الدسم على تحمل ضغط طلباتنا اليومية. فأصبحت تتأخر في صباح بعض الأيام، و في يوم لاحق سألتنا إن كان بإمكانها ألا تزودنا بطلباتنا لليوم التالي لأنها تخطط للحصول على عطلة طويلة في نهاية الأسبوع. و اكتشفت سحر لاحقاً أن السيدة أصبحت تزودنا بكعك مجمد تقوم بتسخينه صباح كل يوم ليبدو و كأنه طازج.

كما طفت إلى السطح قلة خبرتنا مع الموظفين، لا نصدق أننا كنا نقوم بكتابة جدول مناوبة الموظفين بأنفسنا. كانت فترات المناوبة التي كنا

نحددها طويلة، و عمل كل من تانيا و ماكس و ميجيل بساعات إضافية خمسة أيام في الأسبوع، و هذا ما أدى لفقدانهم القدرة على التحمل. بذلنا كل ما في وسعنا لبث الحماسة فيهم و لكننا واجهنا مهمة عسيرة، ثم حاولنا تعيين موظفين إضافيين (أصدقاء ماكس و ميجيل من «بريت أ مانجر») و لكن هذا لم يفلح، لأن هؤلاء الموظفين لم يتم إدارتهم بالشكل الصحيح.

لقد بدأ كل ما يمكنه أن يفشل بالفشل..

أصبح الموظفون يتأخرون في الاستيقاظ من نومهم، و بالتالي فيفتحون المتجر متأخرين، مما اضطر بائع الحليب لترك عبوات الحليب في الخارج في ساعات الصباح الباكر، و عندما نصل، كنا نكتشف أن نصف العبوات قد سرقت.

في أحد الأيام التي لن ننساها، كان الإسبرسو يخرج من الماكنات مالحاً، و مالحاً جداً ! ما حدث أننا كنا نقوم بتصفية المياه التي كنا نستخدمها في إعداد القهوة، و لكن مورّد الماكنات لم يخبرنا بوجوب تغيير المُرشِّح الموجود في الماكنة شهرياً، و إذا لم نقم بتغييره فسيخرج كل كوب إسبرسو و كأنه تم إضافة ثلاث ملاعق من الملح إليه. نحمد الله أن سحر كانت عاشر زبونة ذلك اليوم. ما زالت تذكر طعم مشروبها المقرف و فكرت حينها أن تسعة زبائن كانوا هناك يتذوقون هذا المشروب! لحسن الحظ أنهم عادوا جميعاً. و قدمنا لكل منهم كعكة مجانية و قهوة بديلة و طلبنا منهم أن يسامحونا على هذا الخطأ.

منذ ذلك اليوم، وضعت «جمهورية القهوة» قانونا ينص على أنه: يجب على الموظفين أن يتذوقوا بأنفسهم أول ثلاثة أكواب إسبرسو قبل الافتتاح يومياً.

فمن ناحية كنا نواجه هذه الأشياء غير المتوقعة دوماً، و من ناحية أخرى فإن حجم المبيعات ما زال ضعيفاً.

نتذكر كيف كنا نجلس على نافذة المتجر في كل يوم نراقب من يمكن أن يكونوا زبائننا و هم يقتربون و يمرّون عنّا، إلا أنهم لم يأتوا! كان المارّة و الموظفون و المتسوقون يمرّون من أمام أعيننا. لقد كان لهم روتينهم اليومي الخاص، ولم نكن نحن جزءاً من هذا الروتين.

أما الأسوأ من ذلك، فلقد كانوا يمرّون من أمامنا يحملون أكواب البولسترين بأيديهم غير آبهين بمتجرنا.

بهدف جذب الزبائن، كنا نطلب من ماكس و ميجيل الخروج للخارج ليقدموا للمارة عيّنات مجانية. ولكن مشهد الموظفين الذين يرتدون زياً موحداً و يوزعون الكعك الصغير و مشروبات الفانيليا مجانا لم يفلح بكسر الروتين اليومية لهؤلاء الناس.

لقد ظنّت سحر أن المشروبات النحيفة و الكعك الخالي من الدسم سيسحر الفتيات العاملات لدى «كوندي ناست»، و لكننا لم نراهم أبدا.

لقد قامت سحر بحجز نقطة بيع ضمن أسبوع لندن للموضة، و قامت شخصياً بتوزيع كعك الشوكولاتة و المشروبات مجاناً، حتى هذا لم يحدث أي فرق.

في ذلك الحين، لم يكن بأيدينا أن نفعل شيئا حتى تبدأ المبيعات بالارتفاع، وحينها أصبح روتيننا اليومي بأن نجلس في المتجر لنصلي لكي يدخل الناس مشهداً محبطاً، محامية و خبير مصرفي يجلسان في متجر لا تتعدى مساحته ٢٤٥ قدماً مربعاً ، يعملون ليلاً و نهاراً و لا يحققون أي نتائج. ولكننا لم نيأس.

لن نبدأ بالشعور باليأس إلا عند نهاية شهر آذار، خصوصاً بوبي. ولكن سحر لم تترك لنفسها أي خيار إلا النجاح، و بقيت ملتزمة ١٠٠٪ نظراً لإيمانها أننا كنا نقوم بشيء رائع، و سيغير كل الزبائن رأيهم ، و سيدخلون متجرنا. و الأهم من ذلك أنها وجدت أخيراً العمل الذي تحبه، و لم تكن مستعدة لترجع للعمل في القانون.

على الجانب الآخر، فقد كان بوبي في وضع مختلف تماماً، لقد كان بين يديه عرض مفتوح من ليمان برذرز، كانت العصا تحمل الجزرة أمام رأسه، وكان أمامه درب آمن و مثمر.

كان بوبي على وشك حزم حقائبه في شهر آذار عندما اتصل به زملاؤه من ليمان برذرز فرحين بالمكافآت ذات الستة أرقام التي حصلوا عليها،

و لم يكن بين يديه أي شيء من جمهورية القهوة ليتباهى به.

لكن التزام سحر و حماسها مكّنها من إقناعه بالمحاولة مرة أخرى. ما زالت سحر تذكر ذلك اليوم، لقد كان اليوم التالي لعيد الفصح، وكانت تعمل على إعداد فواتير جمهورية القهوة في طاولة المطبخ حينما فاجأها بوبي برغبته بالاستسلام.

كانت سحر تظن أنها لن تتمكن من إقناع بوبي بتغيير قراره لأنها كانت تعرف ضعفها في الجدال نظراً لأنها كانت تنظر لـ :»جمهورية القهوة» بعاطفية.

صحيح أن كل عمل تجاري يحتاج لشخص يملؤه الحماس و العاطفة، و لكن القرارات المتعلقة بهذا العمل التجاري يجب أن يتم اتخاذها بعيداً عن أي عاطفة. كانت سحر تعرف أنها تشعر بالكثير من الحماس تجاه «جمهورية القهوة»، ولكن هذا الحماس لن يمكنها من الفوز بحوار تجاري منطقي كي تتمكن من إقناع بوبي بالبقاء.

اتصلت سحر بجورج، صديق مشترك للأخوين. كان جورج ذكياً جدا، و دائماً ما ينظر للأمور بوضوح، و يختار ألفاظه بعناية. كان بوبي مقتنعاً بقراره، إلا أن سلاح سحر السري كان بإيمان جورج أن «جمهورية القهوة» فكرة رائعة.

دخل جورج الصورة في يوم من الأخذ و الرد مع بوبي إلى أن تمكن بإقناعه بالبقاء. لن ننسى يوماً ما قام به جورج في ذلك اليوم، حيث أثبت أن دعم الأصدقاء يمكن أن يراهن عليه في اللحظات التي تتراجع فيها حيويتك.

دائماً يقال أن أحلك أوقات الليل ظلمة هو ما قبل الفجر، ولكن الفجر حتماً سيأتي. وهذا ما حصل حقيقة، يمكننا أن نصف الشهور الستة التي مررنا بها أنها كانت ظلاماً. و كنا في كثير من الأحيان نتساءل، متى سيأتي النهار؟

> **يعرّف الكاتب نابليون هيل في أكثر كتبه مبيعاً: «فكر و أصبح غنياً» مصطلح « اختبار الثبات». و يؤمن هيل أنه « يوجد دليل مخفي تتلخص مهمته في اخضاع الناس لاختبارات تحت جميع أنواع التجارب العيقة. فالأشخاص الذين ينهضون من بعد الفشل و يستمرون بالمحاولة سيصلون و سيخاطبهم الناس : مرحى! كنا نعلم أنكم ستفعلونها. لا يدع هذا الدليل أي شخص يستمتع بالإنجازات العظيمة بدون أن يخضع لاختبار الثبات».**

بالنسبة لـ» جمهورية القهوة»، فقد طلع الفجر في الأسبوع الأول من شهر نيسان.

لقد تجاهلتنا الصحافة تماماً حتى الآن، و أخيراً، فقد حصلنا على المقال الأول الذي يتحدث عنا، في مجلة «إير لينجس» الخاصة برحلات الطيران. لقد جاء ما لا يقل عن ستين شخصاً يحملون العدد الذي احتوى التقرير. و في نفس الوقت فقد كتب تايلر برول، مؤسس مرئية «وول بيبر ماجازين» تقريراً مؤثراً في عدد يوم الأحد من صحيفة الإندبندنت ، يتحدث فيه عن ظاهرة المكان الثالث (التجمعات الاجتماعية الجديدة التي تضاف للعمل و المنزل) ، و ذكر «جمهورية القهوة» بصفتها مكاناً جديداً للرفاهية يسيرة الثمن.

تتابعت التقارير في أعداد شهر نيسان من مجلات فوغ و تاتلرز. قالت فوغ: « نقول لأي شخص اعتقد أن الخيارات المحتملة للقهوة هي إما سوداء أو بيضاء، فإن الاختيارات المتوفرة في جمهورية القهوة تبدو رائعة». لقد أوصوا قراءهم بطلب مشروبات القرفة، و بالتالي فقد ارتفعت مبيعات القرفة.

لقد أحدثت التقارير تأثيراً مباشراً في حجم مبيعاتنا. و بدأ المنحنى بالتصاعد أخيراً.

لقد اجتزنا اختبار الثبات

لقد منحنا اهتمام الصحافة طاقة جديدة مكنتنا من القيام بتعديلات إضافية على المفهوم. كنا نريد أن نحصل على قاعدة واسعة من الزبائن، و استنتجنا أننا نستقطب الزبائن المترفين. لقد وضحت التقارير الصحفية هذه النقطة لنا، حيث وصفتنا بـ « الملجأ المصمم من قبل إيفا جيرينكا». ووضح هذا لنا الخطأ الذي ارتكبناه عندما جعلنا متجرنا يبدو مصمماً بشكل عالي المستوى مما جعل الزبون العادي يخاف قليلاً.

هنا طرحنا سؤالاً: هل يجب علينا أن ننفق أي أموال إضافية لإعادة تصميم المتجر؟؟ و في إحدى اللحظات الريادية، توقعنا أن الجدران البيضاء كانت هي المشكلة. و بالتالي فقد ذهبنا في أحد أيام الأحد إلى متجر «هوم بيس» في طريق وارويك و اشترينا عبوتين من الطلاء بلون الكراميل اخترناه من دليل الألوان. ربما لو كانت «إيفا جيرينكا» رأت هذا اللون لظنّت أنه أبعد ما يكون عن الذوق الجميل!

في البيت، حدث شجار بيننا حول هذا اللون، حيث بدت سحر مرعوبة من هذا اللون و رفضته بشدة (نعم، لقد ذرفت دموعاً !)، لقد رفضت القيام بأي مخاطرة قد تجعلنا نخسر كل المجد و النجاح الذي حققناه! و لكن بوبي أثبت أنه كان محقاً. تغير اللون ليصبح أكثر دفئاً، و جعل المتجر بأكمله يبدو محبباً أكثر.

بعد أسبوع لمسنا الفرق، شاهدنا سائق سيارة القمامة في شارع ساوث مولتون يوقف سيارته خارج متجرنا و ينزل ليأخذ دوراً في الطابور ليحصل على كوب كبير من الموكا لينضم إلى رجال الأعمال و موظفي المتاجر و مصممي الأزياء. بالنسبة لنا، كانت هذه اللحظة لحظة شعور بالإنجاز. كنا نشعر بأن «لا يمكن لأي شخص أن يدفع مقابل سيارة فاخرة، أو إجازة فاخرة أو وجبة فاخرة، إلا أن كل شخص يمكنه أن يدفع مقابل قهوة فاخرة»، و نحن شعرنا أننا نجحنا بتزويدها.

الشيء الجميل في تقديم منتج رائع، هو أنك لا تحتاج من الناس لأكثر من تجربته لمرة واحدة. لقد أوجدنا زبائننا من خلال منحهم تجربة إيجابية، فيما تكفلت الدعاية الشفوية بالباقي.

لم نستخدم أي خطط تسويق تقليدية، لأننا لم نعرف مسبقاً أي من تلك الخطط. لقد عرفنا أن الطريقة الوحيدة لكي نجعل الزبون يعود لمتجرنا يومياً كانت بالاستمرار بتزويد منتجات عالية الجودة كل مرة. سيصبح شرب القهوة الجزء الأكثر رفاهية الروتين اليومي للزبون.

بدمج العمل الجاد مع الخوف و القلق، فستنتج هناك لحظات كوميدية أيضاً، حدثت أكثر اللحظات المضحكة حينما نجحنا – بعد كثير من المحاولات – بإقناع المجلس المحلي بمنحنا ترخيصاً لوضع مقعدين خارج متجرنا في شارع ساوث مولتون. كانت هذه إحدى أفكار سحر التي التقطتها من حانة للقهوة في شارع سبرينج في نيويورك، و كانت تحلم بتنفيذها في «جمهورية القهوة». كانت الفكرة أن المقاعد تسمح لك بالجلوس في الخارج و مراقبة العالم أثناء ارتشافك لمشروبك المثلج.

وجدنا في دليل الصفحات الصفراء دليل شركة تورد مقاعد الحدائق و طلبنا منها مقعدين ، قد تستغرب وجود أكثر من عشرين شكلاً و حجماً من المقاعد، إلا أننا اخترنا شكلا له مماسك جانبية تسمح لك بالاستراحة بوضع كوب القهوة عليها.

لقد كنا متشوقين لاستلام المقاعد في شهر نيسان بهدف استغلال الجو الربيعي الذي كانت فيه لندن مكاناً رائعاً للجلوس و شرب القهوة. و كما يمكنك أن تتوقع، فإن استلام منتجات شعبية مثل هذه يأخذ وقتاً أكثر مما تأمل أو تتوقع.

في موعد التسليم المتفق عليه، كانت سحر تجلس في البيت بانتظار مكالمة هاتفية من مديرة متجرنا في ساوث مولتون تفيد بوصول المقاعد. و بحلول منتصف النهار، لم نستلم أي مكالمة، و نفد صبر سحر. وبدأت تفكر بالاتصال و المتابعة مع المصنع، إلا أنها ذهلت بالأزمة المرورية المريعة التي شهدها شارع كنجنستون الهادئ المحاط بالأشجار. كان هناك أصوات سيارات، و تذمر سائقين يخرجون من سياراتهم لتوجيه المرور. لقد شاهدت شاحنة يصل طولها إلى ٤٠ قدما تحاول الدخول إلى شارعنا السكني. و عندما توجهت الحافلة إلى شارعنا، شعرت سحر بالإحراج عندما شاهدت المقاعد على جوانب الشاحنة، حيث أنهم كانوا يوصلون المقاعد إلى منزلنا!.

بعد توجيه السائق، حصل متجر ساوث مولتون على مقاعده، ليعرض هذا الشارع ملامح لندن العصرية، و مظاهر الفرحة فيها خلال الربيع.

لم تنتهي الحكاية إلى هنا، فبعد أسبوع، و عندما كانت سحر تحاول حماية هذه المقاعد، فقد وصل أصحاب المتاجر المجاورة في الصباح ليكتشفوا أن المقاعد قد اختفت، تاركة فراغا في مكانها!

تمت سرقة هذه المقاعد في منتصف الليل، لا بد أن شاحنة قد ضربتهم و أزاحتهم بعيداً. لا زلنا متعجبين ، من سوف يشتري مقعداً مستخدما، و الأسوأ من ذلك أنه مسروق. لقد علمنا ذلك أن نربط المقاعد الجديدة بواجهة المتجر من خلال السلاسل الحديدية. و اكتشفنا لاحقاً محاولة لقطع السلاسل، مما اضطر عمالنا المساكين لإدخال المقاعد إلى المتجر كل ليلة، مهمة شاقة!

أما الدروس التي تعلمناها في الشهور الستة الأولى من حياتنا في التجارة فهي:

القانون السابع و الأربعين: لا تتوقع أن يتدفق عليك الزبائن، فالنجاح ليس استحقاقاً.

الزبائن، مثل بقية العالم، لا يتقبلون الأفكار الجديدة بسهولة. فالأمور الجيدة تستغرق وقتاً.

لم تكن «جمهورية القهوة» نجاحاً لحظيا، كما علمت من قراءة قصتنا. و مع أننا كنا محظوظين في الدخول في ضجة القهوة في الوقت المناسب، إلا أننا منذ ذلك الحين لم نحصل على شيء جاهز بين أيدينا، فقد توجب علينا أن نقوم بكل شيء.

يجب عليك أن تفترض أن الزبائن – تماماً مثل مسؤولي البنوك، و المورّدين، و الوكلاء... - لن يتلاءموا مع رؤيتك الخاصة مباشرة.

القانون الثامن و الأربعين: لن تكون المهمة سهلة في البداية، ستحتاج للقدرة على الثبات.

جزء من مهمتك كريادي، هي أن تستمر بإيمانك، و أن تجتاز اختبار الثبات، يجب عليك ألا تيأس أبداً!

الفرق بين الرياديين الذين سمعت عنهم، و أولائك الذين لم تسمع عنهم هي أن من سمعت عنهم لم يستسلموا.

هناك العديد من العوائق طوال مسار الرحلة الريادية، و ستحتاج للقدرة على الثبات. و حتى عندما يكون عملك التجاري قائماً و يعمل، فما زلت تحتاج للاعتماد على رصيدك من الالتزام الذي أوصلك إلى مكانك الحالي.

القانون التاسع و الأربعين: حافظ على التركيز

المفارقة الغريبة في الريادة هي مع أنك دوماً تسبح ضد التيار، إلا أنه يجب عليك أن تحتفظ بأسلحتك طوال الرحلة. ما حدث لنا بعد كل ذلك الجهود الكبيرة التي بذلناها حتى الافتتاح، إلا أن حجم مبيعاتنا كان منخفضاً في البداية.

في تلك اللحظة، سيبدأ كل الضغط بالتراكم، و سيبدأ المتشائمون بالقول: «لقد قلت لك!!».

حينها، تمسكنا بأسلحتنا ، و لم نسمح للضغط بأن يشتت تركيزنا. حافظنا على تركيزنا على تجربة القهوة، و كنا مؤمنين بالقيمة المضافة التي نقدمها. استمر الضغط ستة أشهر، ولكن ذلك أثمر في النهاية.

إذا كنت مؤمناً منذ البداية أن فكرتك هي فكرة جيدة، و أن كل أبحاثك تدعم الاستنتاجات التي خلصت بها، فلماذا إذن ستستسلم عند أول إشارة لحصول المشكلات؟

إذا كنت تتوقع أن تسير في حياة سهلة، فلا تصبح ريادياً.

القانون الخمسين: إنه سباق ماراثون، و ليس سباقاً قصيراً للسرعة! اهتم بنفسك

في المرحلة الابتدائية، ستكون مرتبطاً بشدة بعملك التجاري، و لهذا فيجب عليك أن تهتم بنفسك. خصص وقتاً للتمرين و الاسترخاء و الترفيه. تناول غذاءً صحياً و رفّه عن نفسك بين الحين و الآخر بأي شكل يحدث فارقاً إيجابياً في حياتك.

سواءً اعتنيت بنفسك أم لا، ففي كلا الحالتين سينعكس ذلك على عملك التجاري. عملك التجاري هو امتداد لك.

تنص النظريات التقليدية على أن المؤسسين يجب أن يظهروا مرهقين بمظاهر غير مرتبة، لأن هذا يعتبر دليلاً على العمل الشاق!

لا ! إنه ليس كذلك! إنه دليل أنك تسيء إدارة وقتك. أنت تحتاج لطاقة، و قدرة احتمال، و إيمان قوي بنفسك لكي تكون قادراً على إكمال طريقك الطويل الشاق.

ذات يوم، أخبرنا أحد المستثمرين أنه يبدأ بالقلق عندما يرى المؤسسين الذين استثمر أمواله معهم قد بدؤوا بفقدان السيطرة على مظهرهم الخارجي. بالنسبة له، تعتبر هذه أول علامة للوقوع بالمشاكل. لذا، فعليك الاهتمام بنفسك. كلما كنت أسعد و أقوى، كان عملك التجاري أسعد و أقوى.

يجب عليك ألا تبدأ بوضع التنبؤات، فلا يوجد شيء مضمون للرحلة الريادية. ستخضع للاختبارات باستمرار، و سيجب عليك أن تواصل باستمرار. كثير من الرياديون يقولون أن رحلتهم كانت دائماً أصعب مما تتوقع، و ستأخذ وقتاً أطول مما تتوقع، ولكن هذا هو ما يجعل الرحلة الريادية أجمل.

الأمر يبدو تماماً كتسلق قمة إيفيرست، ستمكنك الإثارة من تجاوز عوائق لم تكن تعلم بوجودها. و هذا ما وجدنا أنفسنا عليه في نيسان ١٩٩٦. لقد باتت العوائق و الشكوك و المخاوف مجرد ذكريات. لقد وصلنا نقطة التعادل، و استمرت مبيعاتنا و الإخاص لمفهومنا و شهرة علامتنا التجارية في اتباع منحنى متصاعد.

تذكر أن فرقاً يومياً نسبته ١٪ سيصنع ١٠٠٪ خلال ثلاثة أشهر أو أكثر قليلاً

الفصل الثامن

النمو من الولادة حتى النضج

هل تنمو أم لا تنمو؟

لقد أصبح عملك التجاريا قائماً يعمل. و فعلياً فأنت في هذه المرحلة قد أثبتّ أن «الجميع قادرون»، لقد حققت كل هدف وضعته ضمن خطة العمل التجاري. لقد طبقت حلمك ١٠٠٪.

و بالتالي، هل حان الوقت للراحة و انتظار الأرباح؟ أو ربما حان موعد شرب النبيذ و الجلوس بينما يُشغّل العمل التجاري نفسه؟ هل انتهى كل العمل الشاق؟ ستكون محظوظاً لو كانت الأمور تسير فعلاً بهذه الطريقة! إذا خلدت للراحة الآن، فسيختفي عملك التجاري عن الوجود قبل حتى أن تنتهي من احتفالك.

يجب عليك الآن أن تنتقل للمرحلة التالية من الحياة التجارية.

القانون الحادي و الخمسين: لا يوجد استقرار – إما أن تصعد أو أن تهبط

هذه حقيقة صعبة و مرة يجب عليك أن تفكر مليّاً بها: في أي وقت كان، سيكون عملك التجاري متوجهاً في أحد اتجاهين، إما أن يصعد أو أن يهبط. لا يوجد منطقة استقرار، لا يوجد شيئ كهذا في التجارة. تشير الإحصائيات إلى أنه لا يمكن لعمل تجاري أن يركد ليبقى صغيراً، ولا يمكنه أن يحافظ على أمل أن يبقى ثابتاً. يوجد للعمل التجاري خيارين اثنين: إما أن يتطور، أو أن يموت.

السبب في ذلك يعود إلى أن العمل التجاري يعتبر كائناً حياً، مثلما الإنسان.

يتبع العمل التجاري نموذج النمو الذي يسيرعليه الكائن الحي، وذلك بالمرور في عدة مراحل متلاحقة. فكما أن الطفل لا يمكنه أن يصبح بالغاً بدون المرور في مرحلة الشباب، فيجب على العمل التجاري أن يمر في عدة مراحل معينة للنمو. تبدو هذه المراحل سهلة، و تمتلك فترات انتقالية معقدة.

> **هناك فعلا مدرسة نظرية رسمية تسمى «نموذج دورة الحياة لنمو الأعمال التجارية» تستند إلى التشابه البيولوجي مع عملية نضوج الإنسان. ينص نموذج دورة الحياة هذا على: «تمر الأعمال التجارية مثل الإنسان في مراحل متشابهة من التطور الفسيولوجي و النفسي، و بالتالي فإن هذه الأعمال تمر في طرق متوقعة، و تواجه مشاكل متشابهة أثناء نموها. سيتعين على مدراء الشركات في مختلف مراحل نموها القيام بمهام و أولويات مختلفة، تشبه تماماً التحديات المختلفة التي يواجهها آباء و أمهات الأطفال من مختلف الأعمار» أمار بيدي، كتاب منشأ و تطور الأعمال التجارية الجديدة**

مع تطور و نمو عملك التجاري طبيعياً، ستكون معرضاً للفشل إذا لم تقم بالخطوة التالية، لأن كل شيء حولك سيتغير. سوف يتغير السوق، و بيئة العمل، و ستبقى فقط أشياء قليلة بدون تغيير. لن تكون قادراً على التعامل مع الضغط المتزايد من المنافسين، كما لن تكون قادراً على تحمل الضغط الذي سيولده حجم المبيعات المتزايد على عملك، إلا إذا كنت قد حسبت هذا الحساب من قبل. ولن يخرج قرارك عن الخيارات المحتملة التالية:

١. النمو
٢. البقاء صغيراً
٣. الاستسلام

يجب عليك أن تقدّر أنه لا يمكنك أن تبقى خاملاً، لأن عملك التجاري يتطور، و يجب عليك أن تفكر في المرحلة القادمة، و أن تتخذ قراراً واعياً حولها.

قبل اتخاذ أي قرار، يجب عليك أن تتأكد إن كنت جاهزاً للنمو.

التحضير للنمو

هل أنت جاهز؟

إذا كنت ترغب لعملك التجاري أن ينمو، فعليك بمواجهة درس قاس في الواقعية. إرجع للنموذج الذي ذكرناه منذ قليل، عندما ينمو الأطفال، فإن شخصياتهم تتغير، و هذا ما سيحدث مع عملك. النمو يعني ضم أشخاص آخرين لفريقك، و إضافة هيكليات و طبقات جديدة لشركتك. و هذا يعني التزاماً وقتياً كبيراً، كما و يعني أن تكون جاهزاً أكثر مما قبل. و يعني أنك ستسمح للطفل الذي جلبته لحياتك بالانطلاق قليلاً إلى العالم.

إن عملك التجاري على وشك أن يترك شكله الصغير و المألوف (الذي كان مرتبطاً بمؤسسيه) لاتخاذ خطوات جديدة نحو حياته الخاصة. يواجه الرياديون عادة صعوبات في فهم هذه الحقيقة.

هل ترى عملك الريادي جاهزاً؟

هل خططت و توقعت نوع التغيرات التي سيشهدها عملك التجاري عندما يكبر؟ هل ترى أن عملك التجاري جاهز لتوظيف و إدارة المزيد من الأفراد؟ هل وضعت الضوابط و النظم في مكانها؟ عندما تكون قد انتهيت مؤخراً من تأسيس عمل تجاري، فستظن أن هذه القضايا ما تزال بعيدة عنك، و هذا طبيعي، فلا يمكنك أن تفكر في هذه القضايا في عقلك في وقت مبكر.

هل ترى السوق جاهزاً؟

هل ترى السوق كبيراً بما فيه الكفاية ليتحمل النمو الذي ستقوم به؟ هذا هو السؤال الرئيسي الذي ستواجهه بعد أن أسست عملك. هل هناك طلب كاف؟ هل الزبائن موجودون؟ كيف تفاعل المنافسون مع وصولك للسوق، و ما هي مخططاتهم المستقبلية؟ هل حققت وجوداً في السوق؟ هل يبدو مستقبل السوق مشرقاً؟ هل تبدو توجهات السوق في صالحك؟

تعتبر جميع هذه العوامل خارجية بحد كبير عن عملك، و تقع خارج سيطرتك. و لكن مع ذلك، فعليك أن تتفقد إجابات هذه الأسئلة يومياً لتعرف الوقت المناسب للتحرك لتطوير عملك. بالتخطيط السليم، فسيتوجه عملك للنمو عندما تتوفر الظروف الملائمة في السوق.

هل ترى أن شركتك جاهزة مالياً؟

يعتبر المال مفتاحاً رئيسيا في النمو. إذا كان عملك جاهزاً للنمو، و توفرت الفرصة المناسبة في السوق، فبالتأكيد أنك ستحتاج سيولة نقدية للاستفادة من الفرصة المتاحة.

هل تمتلك سيولة نقدية كافية للنمو؟ أم أنك تحتاج لتجميع الأموال من أجل ذلك؟ هل أنظمتك المحاسبة قوية بما فيه الكفاية؟ هل تعرف كم ستحتاج من مال، و متى ستحتاجه؟ هل تبدو أرقامك المالية جيدة لجذب مستثمرين خارجيين؟

القانون الثاني و الخمسين: تحذير! راقب سرعتك، فالنمو قد يكون قاتلاً.

يجب عليك أن تكون جاهزاً للنمو من الجوانب الشخصية، و وضع السوق، و وضع عملك التجاري، و حسابك المصرفي. يعد النمو قبل الأوان خطأً كبيراً، فقد يؤدي النمو السابق لأوانه لقتل عملك التجاري.

فكما لا يمكن لإنسان أن يولد و عمره خمس سنوات، لا يمكنك أن تحول عملك التجارية إلى إمبراطورية بين ليلة و ضحاها. يجب على النمو أن يمر بمراحل تشبه مراحل نمو الكائن الحي، لا يمكنك أن تصبح إنساناً بالغاً بدون أن تمر بسن المراهقة. لا يمكنك أن تصبح طفلاً من دون أن تكون رضيعاً.

لقد شاهدنا مفاهيم جيدة للبيع بالتجزئة تحاول أن تتحول بسرعة إلى سلاسل تجارية، و بالتالي لم يسمحوا لخطط أعمالهم التجارية أن تتطور بشكل طبيعي، أو أن تمر بالمراحل المطلوبة.

لم تحصل هذه الأعمال على الرعاية المطلوبة، و بالتالي فلم تنمُ بالشكل الصحيح. عندما يتم تخطي مراحل معينة، فإن الضغط يتحول إلى نقاط أخرى ضمن دورة التطور، و بالتالي فسينهار كل شيء.

أولا ، ستقل جودة المنتج أو الخدمة. إذا أردت مثالاً على ذلك، فلتنظر لفقاعة الإنترنت. ادعى بعض الأشخاص أن شركات الإنترنت وضحت أن طريقة التفكير بالنمو قد تغيرت، و أنه أصبح ممكناً أن تخرج الشركة إلى الوجود مكتملة تماماً بدون الحاجة للمرور في المراحل المبكرة التي لا بد منها. ولكن انظر ماذا حصل كنتيجة لذلك. لقد أثبت انهيار شركات الإنترنت أنه لا يوجد طرق مختصرة في عملية نمو العمل التجاري.

و لذا، فإذا قررت النمو، فانتبه لضرورة امتلاك الصبر و الإصرار و الالتزام، هي القيم ذاتها التي امتلكتها في البداية. لا يوجد حبة دواء للنمو يمكنك تناولها. إنها عملية طويلة.

إذا قررت أنك لست جاهزاً للنمو بعد، أو أنك لا تطمح بامتلاك عمل تجاري كبير (بكل ما يعني ذلك من أمجاد و مصاعب) فتوقف هنا.

لكن احذر من مخاطر البقاء صغيراً، فقد تكون قد وضعت بيدك نهاية لنجاحك. قد يأتي أحدهم من بعيد و يسرق مصدر القوة الذي تمتلكه. لقد فعلتها أنت في البداية، و سيفعلها أحدهم بك. لذا حافظ على قربك مما يجري في أرض الواقع.

مهما كان قرارك، فلدينا قصة نمو نود أن نحكيها لك.

حكايتنا: قصة تغيير

لم نجلس ذات يوم لنفكر بالنمو، لأنه كان دوماً جزءاً حتمياً من خطتنا. حيث ورد ضمن خطة العمل التجاري التي قمنا بكتابتها: « تلتزم جمهورية القهوة بأن تكون أكثر من مجرد مقهى، بل أن تكون علامة تجارية قيادية لمفهوم حانات الإسبرسو في المملكة المتحدة»

لقد كانت كلمة «سلسلة» جزءاً من فكرتنا الأصلية، التي نصت على إيجاد فرع لـ «جمهورية القهوة» في زاوية كل شارع مزدحم بالمشاة. و بالتالي فقد كان التوسع جزءاً لا يتجزأ من طريقتنا الريادية.

بإمكاننا أن نكتب كتاباً كاملاً عن عملية النمو التي نفذناها من متجر واحد وصولاً إلى ١٠٠ متجر خلال خمس سنوات. لقد جعل معدل افتتاح المتاجر هذا «جمهورية القهوة» تحصل على لقب ثاني أسرع شركة نامية في المملكة المتحدة عام ٢٠٠٢ و الذي تقدمه «ديلويت تاتش». ولكننا لن نخبرك بروايتنا كلها، لأننا لو فعلنا ذلك، فسيصبح هذا الكتاب مختصاً بالإدارة و الأعمال، و لكن هذا الكتاب لم يكتب لأجل هذه المواضيع، ولا لأجل أن يروي حكاية شركة «جمهورية القهوة»، إن هذا الكتاب يروي قصة الرحلة الريادية للمؤسسين، و من الطبيعي بعدما تبدأ الشركة بالنمو، أن تتحول القصة لتتحدث عن الإدارة و الأعمال أكثر من الريادة. لذا، فسنروي في هذا الجزء الحكاية الشخصية للرياديين خلال مرحلة نمو الشركة.

هذه حكاية تغير، حيث يتوجب على الريادي في الأيام الأولى أن يلعب دور قوى الطبيعة، التي تبث الحياة في فكرة ما بواسطة مزيج من الحيوية و الإبداع و الانضباط و التنظيم. لإن النجاح يحتاج إلى مواصفات معينة حتى يتحقق، وتختلف المواصفات اللازمة لإدارة و تنمية عمل تجاري عما نتصور. فالعمل التجاري الناجح لا يعتمد كثيراً على الإلهام، و لكنه يعتمد كثيراً على الشيكات و الموازنات.

سيطلب منك العمل التجاري فجأة أن تعالج جميع المشاكل التي قد تعيقك عن النجاح. ولكي تنجح الشركة التي قمت بتأسيسها، فسيكون عليك أن تقوم بهام موظف يقوم بأعماله اليومية، و هذا لن يكون سهلاً بالنسبة للمؤسس.

بهدف الاختصار، سنروي لك حكايتنا، فقد قررنا أن نجدول مراحل نمو «جمهورية القهوة» بمراحل نمو الإنسان. و ستشاهد ما واجهنا عندما تقدمنا لكل مرحلة من هذه المراحل، وخلال كل مرحلة، كنا نتطور ببطء نحو المستوى التالي.

سنوات الرضاعة: تشير هذه المرحلة إلى الفترة التي امتلكت جمهورية القهوة ١-٦ متاجر. كانت هذه المرحلة هي الفترة التي لم يكن حينه يمكن التمييز بين العمل التجاري و مؤسسيه، فتماماً مثل الطفل في سن الرضاعة، يكون العمل التجاري ضعيفاً بحاجة للرعاية في كل شؤونه.

سنوات الطفولة: تكون هذه المرحلة في الفترة التي كان عدد المتاجر ٧-٢٥ متجراً، و هي فترة بدأت فيه جمهورية القهوة بامتلاك حياتها الخاصة. فقد بدأت بالمشي و الكلام باستقلالية من أجل امتلاك شخصيتها الخاصة، و بدأ الآخرون بالاهتمام بها. و مع ذلك فلا زالت بحاجة إلى مساعدة الرياديين و إرشادهم. في هذه الفترة كان علينا أن ننتقل من العمل من طاولة المطبخ إلى مكتبنا الأول.

سنوات المراهقة: دخلنا هذه المرحلة عندما أصبح العمل التجاري ناضجاً مكتمل النمو. تضمنت مرحلة المراهقة المضطربة تغيراً في التوازن بين عالم الريادة و بداية ثقافة مؤسساتية مستقلة بدأت تتجذر مع نمو المؤسسة شيئاً فشيئاً، و ما يترتب على ذلك من آلام النمو و العصيان!

سنوات الرشد: وصلنا لهذه المرحلة عندما تجاوز عدد فروع جمهورية القهوة ٨٠ متجراً، حينها اكتشفنا كرياديين أن ما قمنا بإنشائه قد أصبح قادراً تماماً على تحمل المسؤولية، فقد أصبح راشداً ناضجاً له هويته الخاصة. لم يعد العمل التجاري ريادياً في طبيعته، و بالتالي بدأ بطرح الأسئلة المتعلقة بأدوارنا الفردية.

سنوات الرضاعة

نحن الآن في شهر نيسان ١٩٩٦، ولنا متجر واحد تم افتتاحه.

الشيء الملفت للنظر بخصوص نمو سلاسل البيع بالتجزئة، أن هذا النمو يعني الاستنساخ. فبمجرد امتلاك المفهوم الصحيح، فما عليك إلى أن تاخذ الحمض النووي و تقوم باستنساخه. سلسلة أكبر تعني نسخ اكثر. و لكن، لو كان هناك أي شيء خاطئ في المفهوم الأول – الحمض النووي- فإن القيام بالاستنساخ يعني مضاعفة المشاكل الموجودة في النموذج الاول لتنتج نسخاً مختلة. و بالتالي، فقد كانت مهمتنا الأولى هي التأكد من أن نموذج متجر ساوث مولتون كان صحيحاً.

للقيام بذك، كان الدور الأكثر أهمية لنا كرياديين في البداية – بعد ان أصبح عملنا التجاري جارياً – أن نبقى قريبين من كل شيء، و أن نبقى على اطلاع مباشر بالزبائن و بالتفاصيل الأخرى، و هذا يعني القيام بأمرين:

القانون الثالث و الخمسين: ستحتاج لتكييف و تعديل النموذج الأولي.

وهذا أمر حتمي يعود إلى حالتك أثناء المراحل الأولى، فقد كنت تحلم بعملك التجاري و تخطط له اعتماداً على حدسك ، مستخدماً عدد كبيراً من الأرقام غير الدقيقة و التخمين الافتراض. وهذا يتغير عندما تفتح أبوابك.

لم تخضع أفكارك في البداية للفحص و التأكد، و لكنك الآن تمتلك زبائن حقيقيين، و يمكنك ان ترى بعينك الأمور التي تعمل و الأمور التي لا تعمل. و الطريقة الوحيدة للحصول على صورة مفصلة للواقع هي بدمج نفسك في كل التفاصيل التي تحصل يومياً.

عندما تواجه بنفسك مشاكل أو فرص غير متوقعة، فستكون قادراً على تعديل و تكييف فكرتك الأصلية. و كن على حذر، فهناك خيط رفيع بين تعديل الفكرة لتلائم الزبائن، و بين تشتيت تركيزك.

وكما أخبرناك في حكايتنا، فقد كان هناك دوماً الكثير من الضغط القادر على إفقادنا تركيزنا، ذلك أن العالم كله يميل في البداية لأن يخبرك أن فكرتك لن تعمل (تذكر قضية المصداقية). سيكون عليك أن تنخرط بالأعمال اليومية لأنه لا يمكنك الاعتماد على مدير المتجر أو أي شخص آخر ليخبرك ما الذي يشتريه الناس أو لا. فإذا حافظت على نظرة قريبة للتفاصيل، فستكون قادراً برؤيتك الواسعة على القيام بأي تعديلات مطلوبة من دون أن تؤذي فكرتك.

لقد أخبرناك أننا عدلنا مفهومنا قليلا ليصبح مقبولا أكثر (على سبيل المثال، اختيار طلاء الجدار بلون الكاراميل). كما قمنا بالتركيز أكثر على خطتنا المهتمة بالصحة، و منتجاتنا الخالية من الدسم التي كانت تجذب الزبائن.

القانون الرابع و الخمسين: العمل بالجهد الذاتي لا يعتبر استراتيجية طويلة المدى، حان الوقت لزيادة الموارد.

هناك حقيقة معروفة في عالم الريادة، تفيد أن الشركات الناشئة لن تستطيع جذب الموارد التي تحتاجها، فيجب عليك أن تدبر أمورك بما تمتلكه و أن تعمل بجهدك الذاتي. ولكن لا يمكنك أن تستمر على هذه الحال لفترة طويلة، فالعمل بالجهد الذاتي لا يعتبر علاجاً طويل المدى. لقد تعلمنا من المشاكل التي واجهتنا في البدايات (مثل قضية مخالفات إيقاف سياراتنا لتوصيل الكعك، و طلب المورّدة بالحصول على إجازة) أننا أخطأنا في تقدير أهمية أمرين: اختيار المورّدين و تعيين الموظفين.

فعلى الرغم من روعة المنتج و الشكل و العلامة التجارية و جميع التفاصيل الأخرى، فما كان يشغل بالنا هو توفير المنتجات للزبائن بشكل ثابت من السابعة صباحاً و حتى السابعة مساءً. لقد تعلمنا أن حصول الزبائن على تجربة سيئة واحدة ستلغي مفعول مائة تجربة جيدة.

تطوير الموردين

لقد تعلمنا درساً قاسيا في متجرنا في ساوث مولتون حول كيف تبدو الحياة صعبة لعمل تجاري قائم على البيع بالتجزئة إذا كان الموردون متقلبين غير محترفين. و بالتالي أصبحنا نعرف أننا إذا أردنا المحافظة على متجرنا، فإننا بحاجة لإحداث تغيير في الموردين. فعندما تصبح الأرقام أكبر، لن نكون قادرين على أن نراقب مواعيد وصول المنتجات في صباح كل يوم مثلما كنا في البداية.

نظراً لأهمية الموردين لعمل تجاري يتوجه للتوسع، فقد توجهنا للتحول للتعامل مع شركات محترفة تستطيع تسليم كميات كبيرة و عالية الجودة من البضائع في مواقع مختلفة على مستوى الوطن.

في هذا الوقت، أصبح كبار الموردين على دراية بالقوة الكامنة في حانات الإسبرسو. لم يعد بإمكانهم تجاهل هذه الحانات أو أن يعتبروا أن هذه الفكرة مجنونة. وبعدما أصبحت هذه الحانات موجودة فعلاً ، و تعمل بشكل جيد، فقد أدرك الموردون أن فرصة كبيرة قد تفوتهم إن لم يتداركوا الأمر. تواصلنا مع جميع الموردين الذين منحونا جزءاً أكبر من وقتهم هذه المرة، و أبدوا استعدادهم لتعديل وصفاتهم بما يلائم احتياجاتنا.

كما تمكنت ثورة مقاهي الإسبرسو من جلب موردين جدد إلى السوق، بحيث كان هؤلاء الموردين يستهدفون احتياجات حانات الإسبرسو على الطريقة الأمريكية.

و بعد سنة من الافتتاح، أصبحنا نجد جميع أصناف الموردين الذين لم يكونوا موجودين من قبل، و خصوصاً موردي الفطائر (من ضمنها فطائر خالية من الدسم!) التي قدمناها للعالم قبل ستة شهور.

لا نصدق الآن و نحن نكتب هذا الكتاب أننا كنا نحتاج لاستيراد ملحقات صناعة القهوة مثل موازين حرارة الحليب الخالي من الدسم، و أكواب القهوة من شركة أمريكية كانت ترسل لنا بضائعها بواسطة شركة فيديكس للشحن السريع قبل افتتاح كل متجر جديد. و بعد عدة شهور انطلقت شركة متخصصة بملحقات صناعة الإسبرسو. كما بدأت شركة بريطانية في صناعة الأكواب الخاصة التي نحتاجها.

الشيء الجميل هنا، أنه إذا كان عملك التجاري إبداعياً، فعليك بالاستمرار بالبحث عن المساعدة، وكلما أثبتت مصداقيتك أكثر، فستتفاجأ أن السوق بأكمله سيتحول لتلبية احتياجاتك، و ستكون قادراً على إنتاج أشياء لم تكن موجودة من قبل. سيدفعك نجاح عملك التجاري لمساعدة أعمال تجارية أخرى على الانطلاق أو توسيع أعمالها.

تقوية فريق العمل

تعلمنا لاحقاً أننا مهما عملنا للتحكم بمختلف نواحي العمل، إلا أن نظام خدمة الزبائن في جمهورية القهوة تلعب دوراً كبيرا و أساسيا، و أهم ما فيها هو العلاقة بين الزبائن و موظفينا. إن جودة خدمة الزبائن تعتمد أساساً على نوعية الموظفين: كيف يقدموا التحية للزبائن، و كيف يقدموا لهم الخدمة بسرعة، و جودة المشروب المقدم لهم.

لقد شكل موظفونا عاملا مهماً في تسويق منتجاتنا، و كانوا في موقع يسمح لهم بتعليم الزبائن و توصيتهم بتجربة مشروبات جديدة.

ومع كل هذه الأهمية، فقد لعب الموظفون دوراً حاسماً في تطويرعلامتنا التجارية و بناء قاعدة عملاء مخلصين، و هذا دفعنا للتركيز على تعيين و تدريب موظفين مؤهلين و متحمسين للعمل. وكانت المشكلة أن أشخاصاً بمثل هذه المؤهلات لا يرغبون بالعمل مع الشركات الناشئة، فمعظمهم كان يبحث عن الأمان الوظيفي و المستقبل الآمن، و هذا ما لا يمكن للشركات الناشئة ضمانه.

وكما أخبرناكم في الفصل السابق، فقد بدأ نقص الخبرة و المهارات التشغيلية بالظهور مع ازدياد حجم مبيعاتنا و حاجتنا لساعات عمل أكبر. لم نكن نعرف كيف ندير طاقمنا، و لم يكن بإمكاننا جذب مدراء جيدين لإدارة هؤلاء الموظفين.

لقد وجدنا مصدراً جيداً لموظفين يعملون بنظام الساعات من خلال منظمة متخصصة بتوفير فرص عمل بدوام جزئي للطلاب الأمريكيين في بريطانيا. و أهم ميزة كانت أن معظم هؤلاء الطلاب كانوا على دراية بمفهومنا، حيث أنهم اعتادوا على استخدامه في وطنهم.

ولكن ماذا سيفيدنا تواجد كل هؤلاء الموظفين إذا لم يكن بإمكاننا أن نديرهم؟ كانت القشة التي قصمت ظهر البعير حادثة عندما دعونا أحد المستثمرين (الذي استثمر لاحقاً في شركتنا) لزيارة متجرنا في ساوث مولتون للمرة الأولى، و كنا قد أخبرناه بتركيزنا التام على القهوة، ولكنه عندما دخل المتجر معنا، وجدنا إحدى موظفاتنا تقوم بإعداد السلطة لنفسها خلف الطاولة. لقد كان الأمر محرجاً تماما.

في ذلك الصيف، واجهنا عدة كوارث، و كان حظنا السيء أن ذلك الصيف شهد موجة حر طويلة، و لم يكن بإمكاننا تغطية تكاليف تركيب نظام تكييف للهواء في المتجر.

لقد كاد موظفونا أن يصابوا بضربة حر خلال عملهم، خصوصاً أننا طلبنا منهم الاستمرار بارتداء قبعات جمهورية القهوة المصنوعة من الصوف. لن ننسى ذلك اليوم الحارعندما تعطلت ماكينة حفظ الأموال و الثلاجة في نفس الوقت مما أدى لتخثر الحليب و تلفه. لقد كنا نشعر بالذعر!

من الناحية الأخرى فقد كانت أشياء جميلة تحدث أيضاً، حيث حصلنا على المزيد من التغطية الإعلامية، و بدأ جنون القهوة بالتجذر في عقول الناس، و أصبحنا شيئاً فشيئا نجذب طبقة أرقى من الموظفين.

و اخيراً فقد انتهينا من سلسلة تعيينات رئيسية، و ذلك بتعيين مدير جديد للعمليات. وكان هذا المدير مناسباً تماماً ليصبح أول عضو محترف في فريقنا الجديد. كما أن خبرته في قطاع الوجبات السريعة لم تكن ضمن الشركات الكبرى، و هذا ساعده بالانخراط بكل سهولة ضمن فريقنا الريادي.

لقد كان ذلك عوناً كبيراً لنا. فقد تخلصنا من مسؤولية تعيين و إدارة الموظفين، و قمنا بإحالة هذه المهمة لشخص مختص، و ها نحن قد تخلصنا من شيء!

و بالتالي، فقد مكننا قربنا من العمل التجاري من تعديل المفهوم، و ترقية موردينا و موظفينا، و إيجاد أساس للنمو. لقد ضبطنا الحمض النووي للنسخة الأصلية بشكل صحيح، و لكن ماذا عن السوق، هل هو جاهز؟

التحضير للتوسع: السوق

في نيسان ١٩٩٦، كان السوق قد بدأ بالاشتعال، و حقيقة فقد جعل وضع سوق القهوة من أمر توسعنا أمراً حتمياً. فقد كانت ضجة القهوة في أوجها في بريطانيا، و كانت هيئة الإذاعة البريطانية تتكلم عن وصول ثورة قهوة. و انطلق سباق كبير للاستحواذ على الحصة السوقية، و قد تمكنت شركة قهوة سياتل – منافسنا الأول- من افتتاح ثلاثة متاجر حتى الآن.

بعبارة أخرى، فقد كان كل شيء يتحرك بسرعة، و بدأت حانات القهوة بالانتشار في كل مكان، كانت بعض هذه الحانات محاولات حقيقية لمحاكاة المفهوم الأمريكي فيما بدأ الآخرون بالدخول عشوائياً في هذه الصرعة الجديدة.

دائماً ما يحكى عن قصة جري مسافة ميل واحد خلال أقل من أربعة دقائق، فقد كان هناك أسطورة باستحالة فعل ذلك، و لكن ما إن تمكن أحدهم من قطع هذه المسافة في أقل من هذا الوقت، حتى أصبح الجميع قادراً على القيام بذلك. لقد تشجع كل من كان يخفي هذه الفكرة في داخله على القيام بالتجربة بعدما شاهد نجاح شركات أمثال جمهورية القهوة و سياتل. و حتى أن المطاعم و حانات بيع الساندويتشات قد بدأت بتحسين مظهر قهوتها.

بدا و كأن العالم كله بدأ بفتح متاجر بيع القهوة، و أصبحت المنافسة مشتعلة، يبدو أن المملكة المتحدة قد استيقظت مؤخراً للاستمتاع برائحة القهوة.

بصفتنا أول من تواجد في السوق، فقد كان علينا أن نتحرك بسرعة لاستغلال الشهرة و التميز الذي حصلنا عليه حتى الآن. كان كثير من الزبائن يأتون إلينا و يقولون :»أتمنى لو أن تفتتح جمهورية القهوة فرعاً قرب منزلي ، منزل شقيقتي ، مكتبي..» و بالتالي، فقد أصبحنا نحن جاهزون، و عملنا التجاري جاهز، و نموذجنا جاهز و حمضه النووي مكتمل، و السوق أيضاً جاهز، و الشيء الوحيد المتبقي هو المال.

التحضير للنمو: المال

سنقوم بما قمنا به عند افتتاح متجرنا الأول، سنعود إلى مقاعدنا لكتابة خطة عمل جديدة مخصصة للمرحلة القادمة و تجميع الأموال اللازمة لها. هذه المرة لم نكن نهدف لافتتاح متجر واحد، بل ستة متاجر.

هذه المرة يمكننا أن نكتب خطة عمل حقيقية. لأننا نعرف العمل التجاري، و المفهوم قد أصبح مجرباً خاضعاً للاختبار، و الأرقام هذه المرة حقيقية، أما في خطة العمل الأولى، فقد كانت جميع الأرقام و المعلومات عبارة عن توقعات و تخمينات لعمل تجاري لم نكن نعرف شيئاً عنه.

ولكن بعدما افتتحنا متجرنا الأول، فلم نعد بحاجة للتقدير و التخمين، لدينا أرقام حقيقية يمكننا العمل معها، لقد عشنا متعة العمل مع الواقع!

كنا في الشهور التسعة الأولى ننفذ جميع الأعمال المحاسبية للشركة بأنفسنا، فقد كان مدير المتجر يتصل بنا كل ليلة ليخبرنا بحجم المبيعات لذلك اليوم، و ما زلنا نذكر أن ذلك الاتصال كان يحدد لنا مزاجنا لبقية ذلك المساء، كنا نأخذ جميع إيصالات الدفع في كل ليلة للمنزل من أجل تحليل المبيعات، و تسديد الدفعات للموردين، وتجهيز شيكات رواتب الموظفين، و تدوين ذلك ضمن موازنتنا في دفتر خاص.

قد يبدو هذا الأمر مرهقاً، إلا أنه كان مهماً بالنسبة لنا بهدف البقاء على مسافة قريبة من الأمور المالية تمكننا من معرفة كافة تفاصيل عملنا التجاري و فهم الجوانب المالية للحمض النووي لنموذجنا الأولي.

لقد كانت هذه هي وسيلتنا الوحيدة لمعرفة التكاليف الحقيقية للافتتاح و التشغيل، و السرعة التي نسير بها نحو نقطة التعادل، و ما هي الهوامش التي نتوقع حقيقة أن نصل لها.

قام بوبي بوضع نموذج مالي للشكل الأولي لعملنا التجاري بناء على الأداء الحقيقي لمتجرنا الأول، و اعتمد هذا النموذج على حجم المبيعات للوصول لنقطة التعادل، فعندما وصلت مبيعاتنا في متجر ساوث مولتون لنقطة التعادل ، عرفنا أننا في وضع مالي مناسب للنمو.

كما تشكل لدينا فهم واضح لحجم التمويل اللازم لافتتاح كل متجر. كانت خطتنا الأولية تتضمن افتتاح خمسة و عشرين متجراً خلال ثلاث سنوات، و لكننا أردنا أن نفتتح خلال المرحلة الأولى ٦ سنوات في مدة سنة واحدة. و لتحقيق هذا الهدف، فنحن بحاجة إلى تجميع ٦٠٠,٠٠٠ جنيه إسترليني.

لن تكون القروض مفيدة هذه المرة، لأن مبلغاً كهذا لا يمكن تجميعه من خلال قروض، و بالتالي فقد كان علينا أن نتقبل حقيقة أنه للحصول على المال، فيجب علينا أن نتنازل عن حصة من شركتنا. للمرة الأولى، سنقدم جزءاً من عملنا التجاري.

لم نكن مستعدين للتوجه إلى صناديق رأس المال المخاطر، لأننا كنا قلقين أنهم سيطلبون حصة كبيرة من عملنا التجاري مقابل استثمارهم. و عندما كنا نبحث في خياراتنا البديلة، قرأ بوبي إعلاناً في صحيفة الفايننشال تايمز لوكالة VCR. لم نكن قد سمعنا من قبل بهذه الوكالة و لكن الإعلان قدم لنا ما كنا نبحث عنه.

« VCR هي أقدم وكالة بريطانية لتشبيك المستثمرين مع الأعمال التجارية الريادية التي تحتاج لرأس مال مقابل اسهم. يتم إصدار VCR مرة واحدة شهرياً، و تعرض المقترحات التجارية للرياديين الذين يحتاجون رأس مال بين ٢٠٠ جنيه إسترليني و حتى مليوني جنيه. يتشكل معظم مشتركي VCR من مستثمري القطاع الخاص الذي يطلق عليهم :'المستثمرون اللطفاء'‘‘ و قمنا فوراً بنشر إعلان لنا في إصدار شهر أيار من VCR، و فيما يلي نص الإعلان:

جمهورية القهوة هي مفهوم جديد لحانات القهوة يستند إلى النماذج الأمريكية الناجحة، تم تأسيسه من قبل سحر و بوبي هاشمي. تم افتتاح المتجر الأول في شارع ساوث مولتون في ٤ تشرين ثاني ١٩٩٥ بتمويل من DTI و تجاوزت حاليا نقطة التعادل بحجم مبيعات يومي تجاوز في الأسبوع الذي انتهى بتاريخ ٢٠ نيسان ما معدله ٧٠٠ جنيه إسترليني. سيكلف كل منفذ بيع جديد ما معدله ٨٥ ألف جنيه إسترليني، و يخططون لافتتاح خمسة و عشرين منفذاً خلال ثلاث سنوات. يتوقع أن يكون مبلغ ٦٠٠ ألف جنيه إسترليني كافياً لتمويل المرحلة الأولى من التوسع، و يعرضون مقابل ذلك ٤٠٪ من الملكية.





المفهوم و الإدارة:

بوبي و سحر هاشمي هما فريق مكون من أخ و أخت قاما بتأسيس جمهورية القهوة بهدف نقل مفهوم ناجح بكثافة في الولايات المتحدة إلى بريطانيا. لقد تم تأسيس عدد من سلاسل حانات القهوة المتخصصة في الولايات المتحدة على مدارالسنوات الثلاث الماضية، و كانت هذه السلاسل مربحة للغاية، و تشمل هذه السلاسل ستارباكس التي تعتبر علامة قيادية توسعت من ١٧ فرعاً عام ١٩٨٧ إلى أكثر من ٨٠٠ فرع في يومنا هذا. يؤمن الأخون هاشمي أن هذا المفهوم يمكن أن يتم نقله إلى المملكة المتحدة بنجاح، و بناء على ذلك فقد قاما بكتابة خطة عمل لجمهورية القهوة تتضمن رؤيتهما للمفهوم القادر على الانتشار في المملكة المتحدة. و كانت البداية بحصولهم على قرض صغير من DTI كانت قيمته ٧٨ ألف جنيه ، و يتلخص هدفهم في «تقديم تجربة جديدة في شرب القهوة تفوق كل ما يقدم في السوق البريطاني حالياً.. من خلال تقديم تشكيلة إبداعية من مشروبات الإسبرسو بأسعار معقولة في أماكن واضحة للعيان.»

تم افتتاح المتجر الأول لجمهورية القهوة في شارع ساوث مولتون في لندن في الرابع من تشرين ثاني عام ١٩٩٥. و يمكن الاطلاع على حجم المبيعات الأسبوعية في الجدول المرافق، حيث يتضح أنه حصل ارتفاع ثابت على حجم المبيعات وصولاً للمعدل الحالي الذي يبلغ ٤٤٠٠ جنيه إسترليني أسبوعياً، ما يتجاوز نقطة التعادل للمتجر. يثق السيد هاشمي أن حجم المبيعات سيستمر بالزيادة بصورة ملحوظة. حصل المتجر على تغطية إعلامية واسعة في مقالات تغطي ضجة القهوة الجديدة في بريطانيا، و شملت هذه التغطية كل من صحيفة الإندنبندنت يوم الأحد، و الأوبزيرفر، و فوغ، و تاتلر، و كاتيرير، و هوتيلكيبر.

تصل مساحة المتجر إلى ٢٧٥ قدماً مربعاً للبيع بالتجزئة من الأرض و حتى السقف.

القانون الخامس و الخمسين: رافق الأموال الذكية، فالممولون اللطفاء يزودونك بالخبرة كما يزودونك بالمال.

بدأت الاتصالات الهاتفية تنهمر علينا في ذات اليوم الذي صدرت فيه المقالة. و كان «التجار اللطفاء» هم تحديداً ما نحتاجه في هذه المرحلة، خصوصاً أن أغلبهم كانوا من رجال الأعمال الناجحين، و بالتالي فقد جلبوا معهم قيمة مضافة أخرى و هي خبرتهم التجارية. أما نحن، فقد كنا متعطشين لاستقبال اتصالات من رجال أعمال معروفين يبدون اهتمامهم بالاستثمار فينا، فكثير منهم قد شاهد فعلياً ضجة مفهوم القهوة في الولايات المتحدة و كانوا راغبين بالدخول في هذا العمل و جلبه للمملكة المتحدة.

حصلنا على عدد كبير من العروض، و بدأنا بمقابلة المستثمرين المحتملين، و بدا الأمر كما أنهم يخضعونا للمقابلة، و لكننا نحن أيضا كنا نخضعهم للمقابلة. ذلك أن عملية إدخال مستثمر خارجي تشبه تماماً جلب شخص ما إلى منزلك، فالأمر هنا أكثر من المال، يترتب عليكما (أنت و المستثمر) أن تتقدما سوياً برؤية و نظرة مستقبلية متطابقتين.

القانون السادس و الخمسون: لا تقم بقبول أول شيك يُعرض عليك – جلب مستثمر يشبه دعوة شخص ما ليعيش في منزلك.

قمنا بمقابلة جميع المستثمرين المحتملين على كنبة في غرفة المعيشة، و تناقشنا سوياً لنتأكد اننا متفقون على الأمور الهامة، و توضح لنا بسرعة من هم الأشخاص الذين لا نرغب بالعمل معهم. بعضهم كانوا متغطرسين و اقتحاميين حتى أنهم بدؤوا في المقابلات بتوجيه التعليمات لنا عما يجب علينا فعله!

في النهاية قابلنا الشخص المناسب، رغم أنه في البداية لم يظهر كذلك. قابلنا العديد من المستثمرين اللطفاء الذين بدوا كما تتخيلهم، أشخاص جديون يمتلكون سيولة نقدية عالية. ولكن هذا الشخص كان مختلفاً، كان اسمه هيب، و بدا شخصاً عصرياً غريب الأطوار، و كان ذو مظهر خادع يجعله يبدو مثل مدير مصرف. لكنه كان ريادياً ناجحاً جداً، قام بتأسيس علامات تجارية معروفة قام لاحقاً ببيعها، و كان هذا هو نمطه. و حدث التوافق بيننا بسرعة.

لقد وثق بنا كأفراد، و وثق بالرؤية التي كنا نمتلكها لمفهومنا. و امضينا وقتاً طويلاً معه نتشارك رؤانا، و أطلعناه على طبيعة المنافسة، و كان هو الشخص الذي عندما اخذناه إلى متجرنا في شارع ساوث مولتون وجدنا إحدى عاملاتنا تعد لنفسها السلطة بعدما كنا قد أخبرناه أننا نركز تماماً على القهوة!

بدورنا، فقد وثقنا به تماماً، و قدرنا خبرته و سعة اطلاعه. و الأهم من ذلك أننا استمتعنا بمشاركة أحلامنا معه. و كان قرارنا بالعمل معه واحداً من أفضل القرارات التي اتخذناها، و ما زال هيب حتى اليوم جزءاً من جمهورية القهوة. مع أنه بالصدفة خرج من الشركة بعدما جنى أرباحاً تبلغ خمسة أضعاف استثماره الأصلي.

القانون السابع و الخمسين: لا تجلب عدة مستثمرين صغار للعمل معك.

كان شرط هيب الوحيد هو أنه رغب بأن يكون المستثمر الوحيد، و بالتالي فقد طلب أن يدفع هو المبلغ المطلوب كاملاً. و هذا كان مناسباً لنا، حيث أنه لا يوجد أسوأ من أن يوجد لديك عدة مستثمرين يجب عليك أن ترسل تقارير لهم جميعاً. قمنا بتوقيع العقود سريعاً، و بحلول شهر تموز كنا جاهزين لبدء المرحلة التالية من النمو.

التحضير للنمو: العمل التجاري

استلمنا الأموال من المستثمر في شهر تموز، و بدأنا مباشرة في المرحلة التالية للنمو.تحديداً فقد استلمنا مبلغ ٦٠٠ ألف جنيه على دفعتين. و ما ساعدنا أننا أصبحنا للمرة الأولى قادرين على أن نخصص لأنفسنا راتباً. بدا مبلغ ٣٠ ألف جنيه أسترليني لكل منا قليل جداً مقارنة بأي راتب كنا سنحصل عليه لو أننا بقينا في وظائفنا القديمة، و لكنه أفضل من لا شيء.

شيء جميل آخر هو أن المستثمر عرّفنا على شخص أصبح لاحقاً جزءاً كبيراً من عملية نمو جمهورية القهوة. فقد بدت الأعمال الورقية و المحاسبية ضغطاً كبيرا لنا، و سيصبح لاحقاً أكبر من طاقتنا. جلب لنا المستثمر أول محاسبينا، ماركو دونغي.

كان المحاسب يأتي إلينا مساء كل يوم جمعة و كنا نجلس على طاولة مطبخنا لمعالجة كل الإيصالات ، و دفع كل الفواتير و شيكات الرواتب. كان لدى ماركو وظيفة يومية بنهار كامل، و كان يقوم بأعمال جمهورية القهوة في الفترة المسائية لمدة تسعة شهور.

وضعنا وصول الأموال في مركز يمكننا لأول مرة من تقوية علامتنا التجارية و رسالتنا التسويقية. فقد أصبح بإمكاننا أن ندفع لمصمم ليقوم بتصميم شعار مناسب لنا. وكان هذا عنصراً أساسياً له دور في كافة المهام المتبقية لنا قبل افتتاح متجرنا الثاني. كنا نرغب في أن تظهر رسوماتنا بالشكل الصائب تماماً.

عندما افتتحنا متجرنا الأول كنا نقوم بمعظم المهام بجهودنا الذاتية ، و كنا نقوم بتصميم رسوماتنا ضمن ميزانية ضئيلة. الآن، لدينا مفهوم ناجح، و أموال في البنك، و بالتالي يمكننا أن ندفع أكثر لتصل رسالتنا للعالم بدقة.

لقد كنا نعرف أن شعارنا لم يكن قوياً و مميزاً بما يكفي لنشر هذه العلامة التجارية حول لندن. لقد كان بالإمكان نسخه، حتى أن إحدى حانات القهوة في شارع جلوسيستر قامت بتقليده!.

ما زلنا لا نرغب بالتعامل مع وكالات التصميم المشهورة، أولا: لأننا – حتى مع المبالغ المالية الجديدة- لا نستطيع أن ندفع لهم، و ثانياً: لأننا نمتلك بالفعل فكرة رائعة عما نريده، ولا نحتاج لإلهام الوكالات الكبرى. استطعنا -بقليل من التفتيش- إيجاد وكالة كانت مناسبة لنا اسمها «فورميشن». كانت هذه الوكالة هي من قام بتصميم رسومات و مغلفات «بريت أ مانجر». كنا نحب ما قامت به هذه الوكالة لتغليف الطعام و الساندويتشات في «بريت أ مانجر»، فقد تمكنوا من التقاط و بث روح العلامة التجارية، و كنا نريد منهم أن يقوموا بذات الشيء بالقهوة لدينا.

كان هناك علاقة روحية تربطنا مع هذه الوكالة، حيث أنها كانت شركة ريادية أسسها أدريان كيلبي الذي كان – رغم الفريق الرائع المحيط به- يدخل نفسه في كل تفاصيل عمله التجاري، و أصبح خلال سنوات عمله مع مؤسسي «بريت أ مانجر» معتاداً على أهواء و مطالب الرياديين المتحمسين.

وحيث أننا كنا سننفق كل ميزانيتنا التسويقية على الرسومات، فقد قررنا ألا نستعين بأي معماريين للتصميم الداخلي للمتجر، بل سنقوم بذلك بأنفسنا مستعينين بأفراد «فورميشن».

أمضينا يوما بعد يوم في صيف ١٩٩٦ مع أدريان و فريقه في استوديوهاتهم الواقعة في كليركينويل لنخرج بحزمة التصاميم التي طلبناها، فقد قمنا بالكثير من البحث ، و الاطلاع على صور نيويورك، و النظر للمنافسين و خرجنا أخيراً بما يمكن أن نطلق عليه أول هوية حقيقية لنا.

لقد دار بيننا الكثير من النقاش حول التصاميم و الرسومات، و الشيء الجميل حول جدال الأخوة أنه لا يوجد فيه أي مجاملات، فيمكن لأي منا أن يقول ما يؤمن به من دون أن يثير غضب الآخر.

لقد استفادت جمهورية القهوة من مصداقية كل واحد منا، و نحمد الله أن أدريان و فريقه واجهوا مشاحناتنا بكثير من الصبر و الاهتمام. اقترح أدريان علينا ذات مرة أن نشتري مطارق بلاستيكية لنضرب بعضنا بها عندما مختلف على أمر ما !

لقد أطلقنا على مرحلة تصميم الهوية التجارية مع أدريان و فريقه اسم «مرحلة تمثال الحرية» ، و قمنا بذلك لأننا كنا نرغب بإثبات أصول مفهومنا من نيويورك، و ذلك لهدفين، أولاً أن نميز أنفسنا من شركة قهوة سياتل، و لكي نبرز التقارب المغري بين لندن و نيويورك (لاحقاً قمنا بإسقاط فكرة نيويورك)

بالعودة لتصاميم الرسومات التي قمنا بإعدادها فقد مثلت انعكاساً حقيقياً لروح جمهورية القهوة ضمن الأفق المنظور.

النمو

ها قد أصبح الشعار الجديد جاهزاً، و مدير العمليات الخبير أخذ منصبه، و الموردون الجدد أصبحوا جاهزين، و الأموال موجودة في البنك، و نحن نشعر أننا جاهزون لإيجاد المتجر الثاني.

الشيء الجميل الذي يرافق النمو و مرور الوقت هو أن القواعد التي ذكرناها لك سابقاً حول غياب مصداقيتك و أن الموردين و الموارد لا يعملوا في صالحك، هذه القواعد قد تغيرت، فمصداقيتنا أصبحت واضحة ، و بالتالي فقد أصبحت عملية إيجاد متجر جديد أسهل بكثير، ذلك أن الوكلاء العقاريون أصبحوا يعلمون أننا جديون، و أصبح بإمكان المالكين أن يشاهدوا صورا لنموذجنا. و بالنتيجة فقد أمضينا وقتاً أقل بكثير في إيجاد المتجر الثاني من ذلك الوقت الذي احتجناه لإيجاد المتجر الأول.

يقع المتجر الثاني في شارع جريت مالبورو (بقرب من شارع كارنابي) و تم افتتاح المتجر الثاني في كانون الأول ١٩٩٦، و كان هذا المتجر قريب جغرافياً من متجرنا الأول في ساوث مولتون وكان له نفس الصورة العامة التي يراها الزبائن. و كان تنقل المواد و الموظفين سهلاً بين المتجرين عند اللزوم، حيث أن المسافة الفاصلة يمكن قطعها بخمس دقائق سيراً على الأقدام. كما سهل علينا هذا الأمر مراقبة المتجرين معاً، كان الأمر سيكون أصعب لو أن متجرنا الثاني كان في الجانب الآخر من المدينة.

أحدث مجيء المتجر الثاني بعض التغيير في عملنا التجاري من الناحية الحقيقية، و لكن بالنسبة لنا فما زلنا نشعر بنشوة التحول إلى سلسلة -ولو كانت صغيرة- للمرة الأولى، لقد بقينا على اطلاع تام بكل ما يجري في علمنا، وكل ما حدث ببساطة أن العمل قد تضاعف.

رغم حدوث التطور (واقعياً فقد تضاعف الحجم) إلى أننا لا زلنا نطلق على هذه الفترة اسم سنوات الرضاعة، ذلك أننا نحن و عملنا التجاري كنا نؤمن أنها مجرد حركة بسيطة، فما زلنا بحاجة للعمل بالجهد الذاتي، و ما زلنا بحاجة لأن نجعل ٢+٢=٥.

فعلى سبيل المثال، في هذه الأيام انتشرت ثورة استخدام حبوب قهوة الإسبرسو المغطاة بالشوكولاته، و بما أننا نركز في عملنا على القهوة، فقد كان علينا أن نشتري هذه الحبوب لنوفرها في متجرنا. لكن الكميات التي كنا نطلبها كانت قليلة جداً مما يجعل من الصعب على المصنع أن يقوم بتغليفها، و لذلك فقد قررنا أن نشتري نحن الحبوب بالجملة و نقوم بتغليفها بأنفسنا.

وصلت صناديق حبوب الإسبرسو في حاوية إلى شقتنا بثلاث نكهات، و وجدنا موردين ليزودونا بأكياس لم يطبع عليها أي شيء، و شرائط و ملصقات تحتوي شعارنا، و قمنا بتغليف الإسبرسو في مطبخ بيتنا الصغير.

في الليلة السابقة لافتتاح متجرنا الثاني، واصلنا العمل لتغليف كل الكمية المطلوبة حتى الصباح الباكر، ولكن انتهاء العمل في الوقت المناسب منحنا شعورا مهدئاً.

نحمد الله أن اثنين من أصدقائنا من نيويورك كانوا موجودين ليساعدونا في إنهاء العمل، كانت العبوات التي نستخدمها في التغليف ذات فئة ١٢٥ غم، و بحلول الليل كنا متعبين للغاية، و بالتالي أصبح صعباً علينا أن نحصل على الوزن المطلوب تماماً، و في كل مرة كنا نضع كمية أكبر

من المطلوب في العبوة، فقد كنا نأكل الكمية الزائدة! نعلم أنها طريقة غير احترافية، و لكنها ساعدتنا على إنهاء المهمة!

تم بيع كل كمية حبوب الإسبرسو بالشوكولاته في اليوم الأول، و لذا فقد توجب علينا في الليلة الثانية تجهيز دفعة جديدة، و بحلول أعياد الميلاد فقد كان منزلنا يبدو كمركز تخزين و توزيع للحلوى، أكثر مما بدا منزلاً.

في شهر شباط ١٩٩٧ قمنا بافتتاح المتجر الثالث في كوينزواي. كان موقعنا هذه المرة في متجر على زاوية طريق كان يستخدم في السابق كمتجر لبيع المثلجات. كان شكل المتجر غريباً بعض الشيء لأنه كان ذو مدخل صغير نسبياً، و لكننا كنا متهورين لافتتاح المتجر الثالث حتى نلحق بشركة قهوة سياتل (التي وصلت لثلاث فروع قبلنا) ، و لذا فقد رضينا هذا الموقع.

لكن متجر كوينزواي كانت له ميزة رائعة لتعوض مسألة المدخل، فقد كان لهذا المتجر طابق تسوية قمنا بتحويلها إلى أولى مكاتب جمهورية القهوة، قمنا بنقل مدير العمليات إلى هناك، كما أصبحنا قادرين أخيراً على تعيين ماركو بدوام كامل بدل أن يقوم بمعالجة حساباتنا في منزله ليلاً. ما زلنا نذكر الإثارة التي كنا عليها لامتلاك المكتب، و لكن لسوء الحظ فلم يكن هناك متسع لنا، فأكملنا العمل من المنزل.

كما قمنا بتحويل جزء من طابق التسوية إلى ما كنا نحلم به دوما: أكاديمية جمهورية القهوة. فقد كنا نقوم بتعيين الكثير من الموظفين في ذلك الوقت، و كنا نحتاج إلى أكاديمية تدريب متخصصة لنعلمهم طريقة جمهورية القهوة في إعداد المشروبات. كنا نسمع عن جامعة ماكدونالدز و كنا نرغب بامتلاك واحدة لنا.

لتحقيق هذا الهدف فقد كان علينا أن نعمل أيضاً بجهدنا الذاتي، لم نكن – نحن ولا أي من موظفينا- نعرف أي شيء عن كيفية تأسيس أكاديمية أو كيفية إعداد دليل تدريبي. ولم نكن قادرين على الدفع لشخص متخصص ليقوم بإعداد هذا، ولذا قررنا أن نقوم بهذه المهمة بأنفسنا. ولكن، بالتأكيد فقد وصلتك الصورة أنك عندما تصمم في عقلك ، فستقوم بأي شيء.



في الواقع، فقد كانت مهمة افتتاح الأكاديمية أسهل مما كنا نتوقع، فقد حصلنا على جميع المعدات من الموردين على سبيل الإعارة، و حصلنا على قليل من التصاميم من أدريان لنلصقها على مدخل الأكاديمية، و بهذا فقد ولدت أكاديمية جمهورية القهوة!

لم نعتقد يوماً أننا قادرون على إعداد دليل تدريبي، ولكن عندما قمنا لاحقاً بتعيين أشخاص لهم خبرة بالتعامل مع الأدلة التدريبية المحترفة، فقد اكتشفنا أن جهودنا لم تضع سدى و أن الدليل الذي قمنا بإعداده كان جيداً، خصوصاً أن معظم موظفينا لم يكونوا قد شاهدوا دليلاً تدريبياً من قبل، أو على الأقل دليلاً متخصصاً بالقهوة.

تكفلت سحر بمهمة إعداد الدليل التدريبي، و لخصت على الورق كل شيء كانت تظن أنه مهم لإعداد مشروب القهوة بالشكل الصحيح، و بمساعدة إيفا (التي كانت أول مورّدة للمواد الخام)، فقد تمكنا من إنتاج دليل جيد لا زال يستخدم في جمهورية القهوة حتى اليوم.

أحدث المتجر الثالث فارقاً ملحوظاً لنا، فقد تمكنا من تعيين ماركو بدوام كامل، مما يعني أن هناك شخص يقوم بأعمال جمهورية القهوة، كان شعوراً رائعاً. وكنا نتدبر أمورنا لزيارة الحانات الثلاث كل صباح، و حافظنا على متابعتنا لكل شيء بأنفسنا، فالعمل ما زال في سنوات الرضاعة.

كما استمر العمل بالجهد الذاتي، فما زالت سحر توقع شيكات الرواتب الأسبوعية للموظفين كل يوم أربعاء، و كان من ضمن مهمتها أن توصل هذه الشيكات إلى المتاجر بسيارتها كل يوم أربعاء، و في كثير من الأحيان اضطر ماركو لمطاردتها لتتذكر توصيل الشيكات، و لكن في النهاية فقد سارت الأمور على ما يرام.

قمنا بافتتاح متجر صغير في «لندن وول» في شهر آذار، كما افتتحنا فرعاً آخر في «ستراند» في شهر حزيران، و متجر آخر في «فليت ستريت» في شهر آب. جميع هذه المتاجر كانت تعمل جيداً و على الرغم من البداية البطيئة إلا أن علامتنا التجارية بدأت تصبح معروفة، و بالإرادة القوية بدأت أحجام مبيعاتنا باتخاذ منحنى تصاعدي من اليوم الأول.

قمنا بعمليات تسويقية بسيطة، مثل توزيع نشرات ورقية على المكاتب المجاورة، كما قمنا بتوزيع عينات مجانية خارج المتاجر، و كنا محظوظين بحيث سارت الأمور بشكل أسهل مما كانت عليه في متجرنا بساوث مولتون، و يعود ذلك إلى أن الناس قد عرفوا بانتشار الحانات المتخصصة بالقهوة و كانوا ينتظرونها لتفتتح فروعاً بالقرب منهم، كما ساعدتنا «بطاقات الوفاء» التي كنا نصدرها في جلب المزيد من الزبائن.

في فرعنا بـ «فليت ستريت»، كنا أول حانة متخصصة بالقهوة على الطراز الجديد، فتوافد المصرفيون و المحامون على أبوابنا على شكل مجموعات. وشكل ذلك فرحة كبيرة لنا، و كان المصرفيون الاستثماريون في جوارنا يطلبون ١٤ مشروب قهوة كل مرة ، و دائماً كنت تشاهد طوابير تصطف على أبوابنا.

وما زال موظفونا يتصلون علينا بعد إغلاق كل ليلة على مسجل الرد الآلي على هاتف منزلنا ليخبرونا بحجم المبيعات. «أنا توماس من لندن وول: ٦٠٠ جنيه» ، «هذه تانيا من ستراند: ٥٠٠ جنيه»، كانت هذه بمثابة الأغنية المتواضعة التي نسمعها كل يوم، ولكننا كنا كل يوم ننتظر هذه المكالمات بحماس شديد، و كنا في بعض الأيام نتراهن على حجم مبيعات كل متجر.

بحلول صيف عام ١٩٩٧ أصبح لدينا ستة متاجر، و تزايدت الأعمال و النشاطات التي كنا نقوم بها في منزلنا إلى مستوى جعلنا نعرف أن الوقت قد حان للانتقال إلى مكاتب مهنية، فالبيت لم يعد بيتاً، فقد وصلنا لنقطة الإشباع.

من حسن حظنا أن منزلنا كان مكونا من عدة شقق موزعة على عدة طبقات، و كانت الشقة الأرضية تتضمن مكتباً للبواب في الخارج، مما سهل استلام و إرسال أي شيء. ولكن المعاناة الكبيرة التي تكبدها البواب جعلته يلعب دور موظف الاستقبال الخاص بجمهورية القهوة و كان أكثر من فرح بانتقالنا إلى مرحلة جديدة و مكان جديد.

أصبحت زياراتنا لشركة «برونتوبرينت» المتخصصة في الطباعة متكررة جداً، حتى أن الطاقم هناك شعروا بأن جمهورية القهوة كانت لهم مثلما كانت لنا! أصبحنا نحتاج لماكنة تصوير خاصة بنا، خصوصاً أن جهاز الفاكس لم يعد يحتمل كل كميات نسخ الأوراق التي كنا نقوم بها. كما كان علينا تعيين موظفين للأعمال المكتبية لكي يساعدونا، و لا يمكن لهؤلاء العمل من منزلنا أيضاً.

ببساطة فقد وصلنا لنقطة نحتاج فيها للتحول إلى شركة محترفة. فلا يمكننا القيام بكل هذه الأعمال في غرفة تجد جهاز التلفاز في زاوية، و تحيط بك مقاعد الجلوس في كل مكان. و حتى لو جربت العمل من هناك، فإضافة إلى غياب جو العمل الاحترافي، و لكنك أيضاً ستخسر غرفة المعيشة في بيتك، و لن تجد مكاناً للراحة.

ستة متاجر، عمل تجاري يتنامى، طاقم من الموظفين يعمل بالدوام الكامل، كل هذا أدى إلى أن تصبح مواردنا الخاصة التي كانت كافية في البداية تكاد تتفجر الآن، و لا يمكنها أن تقوم بالواجب.

التحضير للنمو: السوق:

حتى عندما وصل عدد فروعنا إلى ستة، فما زال ضغط السوق يتطلب المزيد من النمو، فما زالت ثورة القهوة تتوسع أكثر فأكثر، و منافسنا الأول شركة قهوة سياتل افتتحت ثلاثين فرعاً حتى الآن، كما كان هناك إشاعات شبه مؤكدة أن بعض السلاسل الأمريكية تحضر نفسها للقدوم إلى لندن. و قامت شركة «وايت بريد» بشراء «كوستا كوفي». و ما زال الاهتمام الإعلامي يتزايد، فقد ذكرت صحيفة الفايننشال تايمز في تقريرها أن « المملكة المتحدة تستعد لظاهرة حانات القهوة عالية الجودة التي اجتاحت الولايات المتحدة».

توجّب علينا أن نجهز مخططاتنا للتوسع، كانت أعمالنا تسير على ما يرام، و لكننا كنا نرغب بالبناء على الإنجازات التي حققناها حتى الآن، و كان واضحاً جداً أن السوق ما زال يشهد فجوة كبيرة بين الكبير والصغير، فقد كان علينا إما أن ننمو و نزيد من حجم شركتنا، أو أن نتلاشى و نختفي.

لم نكن نخطط لأن تصبح متاجرنا مقاصد ياتون إليها الناس من مسافات بعيدة، و لكننا كنا نريد أن نتواجد في كل مفرق طرق، و كما قلنا في خطة العمل الأولى: «لن يحتاج الزبائن للسير أكثر من مسافة مبنيين للوصول إلى أقرب فرع».

مع كل هذه الظروف المحيطة، فقد بدا أن ستة متاجر هي عدد ضعيف جداً، و إن عدم القيام بأي إجراءات توسع يعتبر عملاً انتحارياً. و لذا فقد بدأنا بالمرحلة التالية من النمو.

سنوات الطفولة

بدأ بوبي بالعمل على كتابة خطة العمل الثالثة في ربيع عام ١٩٩٧، و كنا نهدف هذه المرة لافتتاح ٣٥ متجراً جديداً على مدار عامين قادمين.

« جمهورية القهوة هي مفهوم ذو معدلات نمو ضخمة. تؤمن الإدارة إلى أن نجاح ستاربكس و أي شركة ناشئة عملت في مجال القهوة في الولايات المتحدة، إضافة إلى الجودة المتدنية لسوق القهوة البريطاني يوفر فرصة كبيرة لإنشاء نسخة بريطانية من مفهوم حانات قهوة متخصصة على الطراز الأمريكي».

لتنفيذ هذه الأهداف الطموحة، فسنحتاج إلى مبلغ ٤,٥ مليون جنيه إسترليني، وليس من السهل جمع مبلغ كهذا، و مع أن بوبي كان صاحب خلفية مصرفية استثمارية في نيويورك، إلا أنه لم يكن لديه أي علاقات في لندن لجمع مثل هذا المبلغ، و عندما كنا نبحث عن طريقة للقيام بذلك، جاءنا « الإلهام الريادي» مرة أخرى، و تذكر بوبي أن لسحر صديقة مقربة تعرفت عليها من أيام الجامعة، و كان اسمها كلير، ابنت جيم سلايتر، رجل الأعمال الشهير الذي كان أشهر من يقوم بعمليات الاستحواذ في السبعينيات، و كان بوبي يُكن إعجاباً كبيراً بسلايتر، حيث قرأ كل تفاصيل صفقاته التي أبرمها في السبعينيات مع السير جيمس جولدسميث.

طلب بوبي من سحر أن ترتب موعداً مع جيم سلايتر، و لكنه لم يكن يعرف ماذا يريد منه، بل كان مجرد شعور بأن التواصل مع سلايتر سيكون مفيداً. بينما كانت سحر مترددة لترتيب هذا الاجتماع لأنها كانت تعرف أن جيم كان دقيقياً و صعباً، و كانت قلقة لأن بوبي لم يكن يعرف ماذا يريد منه تحديداً، ولم تكن تريد أن يظهرا بمظهر الأغبياء أمام سلايتر، و لكن بوبي أصر على الاجتماع فاستسلمت سحر.

في الأسبوع التالي كنا نجلس في منزل جيم سلايتر اللندني في منطقة كينسنجتون لنخبره حول مخططاتنا لرفع عدد متاجرنا الستة. كان جيم لطيفاً معنا كما يكون الأهالي لطفاء مع أصدقاء أبنائهم. و عندما غادرنا منزله شعرنا و كأننا أغبياء قليلاً، بحيث لم يكن لدينا أي مطلب واضح منه، و بالتالي فقد تناسينا أمر هذا الاجتماع.

في اليوم التالي، تلقى بوبي مكالمة هاتفية على هاتفه النقال: «بوبي، أنا جيم سلايتر، و لدي اقتراح لك». كان جيم يمتلك شركة شكلية مدرجة في سوق الأسهم في لندن. كانت فكرته بأن تدخل جمهورية القهوة ضمن هذه الشركة مما يمكن جمهورية القهوة من تجميع الأموال من خلال سوق الأسهم لافتتاح ١٤ متجراً، و كانت هذه هي أفضل وسيلة اقتصادية تسمح لجمهورية القهوة بالتوسع، و بعد عدة اجتماعات ممتعة مع جيم سلايتر، حدث التبادل في ١٩ أيلول ١٩٩٧، لينتهي بنا الأمر بأن نمتلك ٢٧٪ من مجموعة الشركات الناتجة.

لم تكن الصفقة رائعة بالنسبة لنا، و لكننا كنا نحتاج للنمو، و بالتالي كنا نحتاج المال، وفكرنا طويلاً قبل أن نقرر، و منحنا مصلحة جمهورية القهوة أولوية على مصالحنا الخاصة، فجمهورية القهوة ستستفيد كثيراً من تداولها في السوق المالي، و نحن متأكدون أن نجاح جمهورية القهوة كان أكثر ما يهمنا، فأخذنا في عقلنا نظرة طويلة المدى، و اعتقدنا أنه إذا حققنا النجاح لشركتنا، فسنستفيد نحن بالطبع.

التحضير للنمو: العمل التجاري

أصبح عملنا التجاري مسجلاً الآن كشركة عامة محدودة، وهذا ما دفع العمل للانتقال من مرحلة الرضاعة إلى مرحلة الطفولة بضربة واحدة. و بحلول نهاية أيلول ١٩٩٧، تم إدراج جمهورية القهوة في بورصة لندن، وأدى الوجه الجديد للشركة بصفتها شركة عامة لإضافة قيود أشد حزماً بوجهنا لم نكن قد واجهناها من قبل.

فقد أصبح لدينا مجلس إدارة يجب علينا أن نسلمه تقارير دورية في جلسة رسمية كل شهرين، و أصبح لدينا حملة أسهم، و مستشارون ماليون. و فجأة صار لازماً علينا أن نتعامل مع مجموعات جديدة من الأفراد انضمت لجمهورية القهوة، و كل من هؤلاء الأفراد له آراءه و برامجه الخاصة.

الشيء الجميل بالنسبة لنا، أننا عدنا لنجلس على طاولات مجلس الإدارة، و لكننا هذه المرة لسنا موظفين صغار في شركة قانونية أو مصرف استثماري، و لكننا الآن من أصحاب الموضوع. لقد دارت رحلتنا دورة كاملة من طاولة مجلس الإدارة إلى طاولة المطبخ و عدنا مجدداً لطاولة مجلس الإدارة.

توجب علينا أن نعين مديراً مالياً كما يتوجب على كل شركة عامة محدودة أن تفعل، و شكل هذا سبباً آخر يدفعنا للانتقال إلى المكاتب، فلا يتوقع من شخص يمثل هذا المنصب أن يأتي للعمل من بيتنا. و نحن نخبرك ذلك لنوضح لك أن كل خطوة على الطريق كان يترتب عليها تداعيات كان علينا أن نواجهها فور حصولها.

كان من الصعب إيجاد مكاتب تجارية فارغة في وسط لندن، و كنا نؤمن أنه يجب على مكتبنا الرئيسي أن يكون بالقرب من متاجرنا، و لكن أسعار العقارات في المنطقة الغربية من المدينة حيث تتواجد متاجرنا تعتبر خيالية جداً، عثرنا على بعض المكاتب الرائعة في «بارسونز جرين» و مناطق أخرى و لكننا لم نرغب بالعمل بعيدين عن قلب الأحداث، و بالنهاية فقد لعب معنا الحظ لعبة رائعة، فقد وجد مستكشفونا طابقاً شاغراً في «ألبرمارل ستريت» ، و تمكنوا من الحصول عليه بسعر رائع لأن العقد كان في نهاية مدة إيجار طويلة الأمد. و لن ننسى تلك النظرات التي كان ينظر الناس إلينا بها عندما نخبرهم عن تلك الأسعار التي دفعناها، فلم يصدقنا أحد أننا استطعنا الحصول على مكان في هذه المنطقة بهذا السعر.

تزامن حصولنا على المكاتب مع حاجتنا لتوسيع طاقمنا الإداري للتحضير للجولة القادمة من التوسع، فأخذ المدير المالي موقعه، و انتقل ماركو مع فريقه الصغير في المحاسبة إلى المكاتب الجديدة، كما وظفنا مديراً للموارد البشرية ليعالج كل أمور التوظيف و التدريب التي كانت من قبل تقع ضمن مهام مديري المتاجر أو مدير العمليات، و لكن مع معدل النمو الذي نخطط له، فسنحتاج لشخص متخصص لهذ الدور.

و مع انضمام كل الأعضاء الجدد إلى فريقنا، فقد كان علينا أن نحدد الأدوار التي سنقوم بها نحن، فأصبح بوبي رئيس مجلس الإدارة، فيما

أصبحت سحر مديرة جمهورية القهوة، و قمنا بتعيين موظف للاستقبال!

وعلى الرغم من السلم الإداري للشركة العامة المحدودة، فإن الشركة حافظت على طابعها الريادي، فجميع أعضاء الفريق امتلكوا الروح الريادية، و لم يكونوا من النوع الذي اعتاد العمل بالشركات الكبرى، وهذا مكنهم من التلاؤم مع كل المهام التي طلبت منهم.

بدا الأمر كأننا جميعاً فريق من الرياديين، و ليس فقط نحن الاثنين، فكل واحد من أعضاء الفريق كان يعمل في مختلف المهام التي نحتاجها، فكان ماركو مديراً لمكتب المحاسبة إضافة إلى إدارة المكتبة، و كانت موظفة الاستقبال بيث مساعدةً لنا في شؤون التسويق، و لعبت دوراً في دعم مدراء المتاجر.و هذا كله جعل جو المكتب فريداً من نوعه، فقد عشنا خلال هذه الفترة أجمل ذكرياتنا في العمل في الشركة التي أوجدناها.

الشيء الغريب في السنوات التي قضيناها في «ألبرمال ستريت» أن كل شخص من الفريق كان يمتلك نفس الحماس الذي كنا نمتلكه نحن تجاه جمهورية القهوة. و كنا نعمل متحدين لتلبية الحاجات المتزايد لهذه الشركة سريعة النمو. و لم يهتم أي منا بمنصبه أو لقبه، فالشيء الوحيد الذي كان يعنينا هو جمهورية القهوة، كنا نعمل كثيراً و نضحك كثيراً.

كما كانت هذه الفترة مجدية جداً لنا جميعا، و إذا تحدثنا بمصطلحات دورة الحياة، فقد كانت جمهورية القهوة قد بدأت بأولى خطواتها المستقلة، فبدأت تتعلم الكلام و ما إلى ذلك، و كرس كل أعضاء الفريق جهودهم في تنشئة هذا الكائن، و كنا نتشارك سوياً فرحة رؤيته يكبر و ينضج.

النمو..

في السنة التي تحولنا فيها لشركة عامة، قمنا بافتتاح ثلاثة عشر متجراً، و أصبحنا قادرين على الحصول على أماكن أفضل، و أصبحنا قادرين على افتتاح متاجر في «طريق الملك» و «طريق فولهام» و « نوتنج هيل» و «كوفنت جاردن» و «كورنهيل» و كل الأماكن التي كنا نحلم بافتتاح متاجر لجمهورية القهوة فيها، و أصبحت شركتنا فعلاً جزءاً من الحياة اليومية في لندن!

كما بدأنا نشاهد بعض أحلامنا المتعلقة بالعلامة التجارية بدأت تتحقق، فكنا دائماً ما نحلم بافتتاح منافذ بيع لنا في المكتبات، و أخيراً تمكنا من وضع جمهورية القهوة داخل مكتبة «ووترستونز»، و كان هذا هو أول تواجد لنا في سوق «ترافالجار سكوير».

أما المكان الذي استعصى علينا حقيقة فكان مطار هيثرو، فمعظم الناس الذين يحلمون ببدء سلسلة تجارية يحلمون بهيثرو، و كنا نشعر أن هناك جمهوراً أسيراً ينتظرنا، و هذا الجمهور يعد تحفة ثمينة. حاولنا منذ البداية أن نفتتح فرعاً لنا هناك، و على الرغم من الاجتماعات الكثيرة التي عقدناها، و الالتماسات التي قدمناها و لكننا لم ننجح، و لكن عندما تجاوز عدد فروعنا عشرة متاجر، بدأت سلطات المطار بالاستماع لنا.

عرضت علينا سلطات المطار منطقة القادمين المحليين، و لكنها لم تكن المنطقة التي نحلم بها لأننا كنا نفضل منطقة المغادرين الأجانب، و لكن على كل حال فيجب أن نكون ممتنين أننا حصلنا على هذه المنطقة، و بالفعل فقد رضينا بها.

تمكنا في عامي ١٩٩٧ و ١٩٩٨ من تأسيس علامتنا التجارية كعلامة لنمط حياة، لم يكن لدينا الكثير من المال لننفقه على التسويق، و لذا فقد اعتمدنا على نمط تسويقي يسمى «تسويق الغوريلا»، الذي يعني دمج الروح الريادية مع الرسالة التسويقية و إرسالها للزبائن. و هذا أيضا يندرج تحت مسمى العمل بالجهد الذاتي: فأنت تستخدم كل المصادر التي تملكها مع كل قواك الفكرية و إيمانك و طاقتك لتجعل معادلة ٢+٢=٥ قابلة للتطبيق.

فعلى سبيل المثال: لم يكن بإمكاننا تغطية نفقات الإعلان، فكان حلنا الوحيد هو بالحصول على تغطية صحفية من خلال العلاقات العامة، و تعتبر العلاقات العامة طريقة اقتصادية لترويج علامتك التجارية. فبينما يكلفك الإعلان في صفحة واحدة ١٥,٠٠٠ جنيه إسترليني، فإن المقالات الصحفية مجانية، مع أن المقالات الصحفية التحريرية لها مصداقية أعلى بثلاث مرات من الإعلان. وعندما حاولنا اختيار شركة العلاقات العامة، لم نكن نرغب بالتعامل مع شركات العلاقات العامة الموجهة للزبائن لأنها كانت في الغالب تمثل العلامات التجارية الغذائية المملة، بل صنفنا أنفسنا ضمن العلامات التجارية الخدماتية، و لكن ضمن العلامات المتعلقة بنمط الحياة ، و لذا فقد قمنا بخطوة غير اعتيادية بالتعامل مع

شركة أوريليا للعلاقات العامة، و هذه شركة متخصصة بالعلامات المثيرة رفيعة المستوى مثل فيرزاتشي، تاغ هيوير، شامبانيا كراغ. و بالتالي فقد كنا قادرين على الاتكاء على أكتاف الاهتمام الذي تمنحه الصحافة للعلامات التجارية التي تنفق الأموال بغزارة.

و إضافة لذلك، فقد استخدمنا أنفسنا كرسالة تسويقية لجمهورية القهوة، فالأفراد ملفتون للنظر أكثر من المنتجات، و نحن اعتمدنا على هذا في ترويج عملنا التجاري، ثم حاولنا تحقيق الفائدة القصوى من التغطية الصحفية بالمحافظة على منتجات جيدة باستمرار، مما مكننا من اجتياز كل الاختبارات، و التفوق على منافسينا، كما قمنا بتصميم ملصق يوضح نتيجة الاختبارات التي فزنا بها و قمنا بعرضه في متاجرنا.

قمنا باستخدام حدسنا لنغطي أي نقص كان لدينا في مهارات التسويق، فكنا نسأل أنفسنا :» هل كنت سأحب هذا الشيء كزبون؟» أو «كزبون، ما الذي قد أرغب بقراءته في حانة القهوة التي أرتادها؟» و شكلت إجابات هذه الأسئلة أساس حملاتنا التسويقية. و بدلاً من تسويق مشروع كامل، فقد كنا نلتفت إلى تجربة كل زبون على حدة.

كان التسويق يعني لنا استغلال الفرصة التي تشكلها فترة ٥-٢٠ دقيقة التي كان يمضيها الزبون في متجرنا، كنا نريد أن نتأكد أن الزبائن يحصلون على تجربة من أعلى مستوى، و أن زيارتهم لمتجرنا قد ساهمت في تحسين يومهم. و من خلال التسويق استطعنا ترويج مبدئنا أننا شركة تحافظ على نفس مستوى الجودة في كل زيارة، وساعدنا هذا النمط من التسويق الفعال على تحقيق الأهداف المرجوة.

حاولنا منذ البداية مخاطبة الزبائن بصوت واحد، و من ثم الاستمرار بتقديم ما كنا نقوله، مشكلين بذلك حواراً لا ينتهي بيننا و بين الزبائن. و استطعنا بصدقنا و إيماننا في رسالتنا و ارتباطنا مع زبائننا أن نغطي ضعفنا في مجال التسويق.

لم تكن عملية بناء جمهورية القهوة صعبة أو عملية بناء صاروخ، ولكنها كانت علامة تجارية بناها القلب، و رافقتها الروح و الصوت الواحد. لقد صدق الزبائن صوتنا لأننا قدمنا حياتنا في سبيل أن نطبق ما قلناه، فالأمانة و المصداقية ذات قيمة أعلى من أي وسيلة تحايل تسويقية يمكن للمال أن يشتريها، و هي أساس الحوار مع الزبون.

كنا نحاول في مقرنا في ألبرمارل ستريت أن نجرب أفكار أطعمة و مشروبات جديدة يومياً حتى يبقى عملنا التجاري ابتكارياً، فقد أطلقنا على المطبخ الصغير في مكتبنا اسم «قسم البحث و التطوير»، وشارك الجميع في التجارب، و الجميع أعطوا آرائهم حول المنتجات الجديدة، و ساعد هذا الجو على تطبيق الأفكار الجديدة بسرعة، فلم يكن هناك أي خط أحمر، ولم يكن يوماً سؤالنا يبدأ بـ «لماذا؟» بل كان دوماً يبدأ بـ « لم لا؟»

بدأت بيث – موظفة الاستقبال- بالعمل بالقرب من سحر على مهام التسويق، و أصبحت لاحقاً متفرغة بوظيفة مساعدة تسويقية، و أدى هذا لتعيين موظفة استقبال بديلة.

في الصيف، كنا نرغب بتقديم المشروبات المثلجة التي كنا نشاهدها في الولايات المتحدة، و لكننا لم نستطع إيجاد مورد، فقمنا بصناعتها من الصفر باستخدام وصفة وجدتها سحر على الإنترنت، و قامت بالعمل عليها و تعديلها حتى أصبحت بالطعم المطلوب، لم تكن النتيجة رائعة، و كانت عملية تصنيعها صعبة للغاية، و لكن الزبائن في النهاية أحبوها لأنها كانت أفضل ما يمكنهم أن يحصلوا عليه في ذلك الوقت.

كما كنا نلاحظ مجيء الكثير من الأطفال بصحبة أهاليهم في الصباح، خصوصاً في المناطق السكنية، فقمنا باختراع «الكابوتشينو الصغير» الذي كان عبارة عن مشروب كابوتشينو مزيف، فقد كان حقيقة مشروب الشوكولاته الساخنة مضاف إليه الرغوة، على شكل كوب صغير، و حتى أننا حصلنا على تغطية صحفية حول هذا أيضاً !

و بما أن زبائننا كانوا يزورونا بشكل يومي، فإننا رغبنا أن نقدم لهم بعض الإثارة و التغييرات الموسمية، فقدمنا مشروبات خاصة بكل المناسبات الخاصة على مدار العام، فقدمنا مشروب الحب في يوم الفالانتاين، و المشروب الأخضر في يوم الهالووين، و مشروب يوم الميلاد، و غيرها، حتى أننا صنعنا مشروب كأس العالم خلال منافسات كأس العالم عام ١٩٩٨. و حتى أننا كان لنا شعار –غير رسمي- يقول: «خلال الأعياد، اللون الحنطي هو السائد»، ذلك أنه طالما أننا لا نستطيع استخدام استراتيجيات تسويقية معقدة، فاعتقدنا أنه يمكن للون الحنطي الكامل أن يجذب انتباه الزبائن و الصحافة معاً.

كما كان لدينا حس الدعابة، و لم نكن نمانع أن نظهر انفسنا كأغبياء لأن زبائننا أحبوا ذلك. الجميل في الأمر أننا كنا عندما نفكر بأي شيء، كنا

نفكر فيه بصفتنا زبائن، مما سهل علينا التفكير، و أنتج نتائج أفضل. كما استخدمنا لفترة معينة خطة أطلقنا عليها «المتجر المدلل»، بحيث تمكن كل موظف من اختيار متجره المفضل الذي قام بإدارته لمدة أسبوع.

في هذا الوقت، أصبح الموردون يتهافتون على تزويدنا بأي أنواع جديدة من المنتجات الغذائية عالية الجودة ذات العلاقة بحانات القهوة، فكنا نحصل يومياً على عينات من الكعك و الشوكولاته. ولم يضطر أي شخص من طاقم جمهورية القهوة للخروج لشراء وجبة الغداء أو طعام من أي نوع كان، فقد كان هناك سلة مليئة بالطعام في مكتب الاستقبال.

فيما يخص بالتسويق الداخلي، فقد أصبح لدينا الآن المئات من الموظفين، و أصبح التواصل معهم لبث الروح الريادية فيهم تحدياً صعباً ، و استعنا بإلهام من كتاب ألفه ريادي شركات البيع بالتجزئة جوليان ريتشير، فقد طبقنا برنامج اسمه «أخبر بوبي»، لتحفيز الموظفين العاملين في متاجرنا حول الوطن لإرسال اقتراحاتهم لبوبي، و كان صاحب أفضل اقتراح في الأسبوع يحصل على مكافأة مالية صغيرة.

فيما مرت سحر بواحد من اللحظات الريادية التي فكرت فيها أننا بحاجة لإصدار رسالة إخبارية عن الشركة، لتبقي كل واحد من العاملين في جمهورية القهوة، و خصوصاً أولئك العاملين في المتاجر البعيدة على اطلاع بكل ما يجري. لم يكن لدى سحر أي فكرة عن كيفية البدء بكتابة هذه الرسالة، و لكنها تذكرت الرسالة الإخبارية التي كانت تصدرها الشركة القانونية التي عملت فيها، فقامت سحر بطباعة أول نسخة من رسالة أخبار جمهورية القهوة، و لإضفاء الجو المرح على الرسالة فقد خصصت عموداً يسمى «التقاط المشاهير» كنا نرصد فيه المشاهير الذين زاروا متاجرنا، و هذه أشياء يمكن لأي كان – بقليل من التخيل و الحيوية- أن يقوم بها.

سنوات المراهقة:

التحضير للنمو: السوق

إذا كنت تظن أننا كنا ننمو بسرعة، فقد كان السوق يتحرك بشكل أسرع، و بحلول صيف عام ١٩٩٨ حصل ما كنا نخشاه منذ البداية، فقد قامت الشركة الأمريكية العملاقة ستاربكس بشراء منافسنا شركة قهوة سياتل.

كان لستاربكس ١٠٠٠ فرع في الولايات المتحدة، و كانت تصل قيمتها السوقية إلى مليار دولار، و كانت لها قوة تسويقية ضخمة. و كانوا ينفقون الملايين على الدعاية بينما لم نكن ننفق شيئاً يذكر. كان لديهم قسم متخصص بالبحث و التطوير، بينما كان لدينا خزانة صغيرة، كان لديهم ميزانية تسويقية بالملايين بينما كانت ميزانيتنا التسويقية ذات رقم مكون من أربع خانات. كان لديهم خبراء تسويق على مستوى عالمي بينما كنا نعتمد على أنفسنا.

قامت ستاربكس بفتح متجرها الأول في بريطانيا في شارع الملك محدثة ضجة كبيرة، و كنا نعلم من الولايات المتحدة أن وصول هذه الشركة في مناطق جديدة كان يثير ذعر الشركات الموجودة مسبقاً، و قليل من هذه الشركات استمر بالعمل بعدما اجتثتها سياسة ستاربكس التسويقية من جذورها، و قررنا ألا ندع هذا يحدث لجمهورية القهوة.

النقطة التي كانت بصالحنا أننا كنا أول المتحركين في السوق، و نجحنا بكسب إخلاص الزبائن لعلامتنا التجارية، لأن الزبائن أحبونا، و بقي كثير منهم مخلصين لنا. فكل ما احتجنا أن نفعله هو أن نستمر محافظين على معاييرنا و ثبات مستوى جودتنا العالية، و افتتاح متاجر جديدة.

في هذا العالم، تتغير الأشياء بسرعة، فقد انتقلنا إلى مقرنا الرئيسي في تشرين الثاني ١٩٩٧، و بحلول نهاية عام ١٩٩٨ كان حجمنا قد تضاعف، فقد أضفنا مجموعات متخصصة من الأفراد للقيام بكل المهام التي كنا نقوم بها بأنفسنا عندما كان حجم شركتنا أصغر. فعلى سبيل المثال اعتاد بوبي على التجول في الشوارع لإيجاد مواقع جديدة، و لكن بمعدل زيادة متجر جديد كل أسبوعين في هذه السنة فقد أصبحت مهمة التجول بين المتاجر تستهلك جزءاً كبيراً من وقت المدير التنفيذي، و بالتالي فقد قمنا بتعيين مدير عقاري للعمل مع المستكشفين على إيجاد مواقع جديدة و حل هذه المشكلة.

كما قمنا بتعيين مدير مشاريع للعمل على تصميم المتاجر و تعديلها، كما قمنا بنقل أكاديميتنا إلى مكان أكبر في طابق التسوية في حانتنا في

«جاريك ستريت» و قمنا بتعيين مدير للتدريب.

كان قسم المحاسبة لدينا ينمو بشكل سريع للغاية، وكان هذا أمراً حتمياً لأننا كنا عملاً تجارياً يعتمد في عمله على المال النقدي، و في النهاية اضطررنا لنقل ماركو و فريقه مجدداً إلى طابق التسوية في متجرنا في كوينزواي، حيث لم يتبق لهم أي مكان في مكتبنا الرئيسي.

لا نذكر التاريخ تحديداً ، و لكن في خريف عام ١٩٩٨ اكتشفنا أننا بحاجة للانتقال للمرحلة التالية، فقد شكلت الضغوطات المستمرة على جمهورية القهوة لكي تتوسع سبباً للنمو و الانتقال لمرحلة جديدة.

النمو

كلما بدأت أي شركة بالنمو، فسيصعب المحافظة على الروابط التي تأسست في البداية. و مهما كان الفريق عظيماً، فإن النجاح يجلب معه أرقام و مهام كبيرة يصعب علاجها بدون هيكليات صحيحة، و صحيح أن الحماس و الرؤية الصحيحة أمران أساسيان لروح العمل التجاري، و لكن الحماس و الرؤية لا يكفيان للحفاظ على شركة تحت الظروف التي أحدثتها ثورة القهوة.

وصل عدد فروعنا في نهاية عام ١٩٩٨ إلى ٢٠ متجراً، و أصبح من المستحيل علينا أن نقوم بزيارتها شخصياً، فلم يعد نظام التحكم بالجودة شخصياً فعالاً، و أصبح من الصعب أن نعرف كل واحد من موظفينا، و كنا خائفين إن لم نقم بإجراء ما، فسيؤدي اختلال الهيكلية الوظيفية إلى التأثير على مستوى جودة ما نقدمه للزبائن.

تنص نظرية موجودة في الكتب على أنه مع نمو العمل التجاري، فستبدو الحاجة للاستثمار في «ثقافة» تنظيمية لتعمل بديلاً عن التأثير الشخصي للمؤسسين، فالمنظمات الصغيرة لا ثقافة لها، و بدلا من ذلك فهناك شخصيات مؤثرة ، و بالغالب تكون شخصيات المؤسسين.

ومع نمو العمل التجاري، فسيصبح تأثير المؤسسين أقل، وتبدو هذه القضية مثل مسألة رياضيات بسيطة، فمن الصعب على الشعاع الصادر من شخصية المؤسسين النفاد إلى من يسكنون في المدارات البعيدة في المنظمة الكبيرة.

أصبحت الحاجة ماسة لإيجاد ثقافة للشركة، فإضافة لمواصفات الشخصيات المبدعة و المرنة و غير الرسمية التي أسسنا جمهورية القهوة عليها، فقد لمسنا حاجة لنظام مبني على تطبيق الأنظمة و القوانين الضرورية لضمان استمرار العمل الفعال. و إذا فشلنا في وضع هذه القوانين موضع التطبيق فلن نكون قادرين على تحمل ضغوط النمو، ولم يعد من المجدي أن يقوم كل شخص بمهام مختلفة. و أصبحت طريقة عملنا غير الرسمية – التي ساهمت في نجاحنا- مصدر خطر على جودة المنتج و ثبات المستوى، أصبحنا نحتاج لأنظمة لا تعتمدعلى الإرادة القوية لوحدها.

في ظل اجواء الغليان التي كان يشهدها السوق، إضافة لوصول ستاربكس، فقد كنا نريد أن نتاكد أن جميع متاجرنا كانت تقديم تجربة جمهورية القهوة على أتم وجه، و بشكل مستمر يومياً. وكانت الطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي بجذب و تدريب و تحفيز أفضل الموظفين. كان على جمهورية القهوة أن تصبح مكاناً يريد الجميع أن يعمل به، أردنا ثقافة يمكنها أن تعيش و أن تفرض نفسها باستقلال عن المؤسسين، و أن تشمل كل الأمور صغيرها و كبيرها.

في ذلك الوقت كنا نقرأ في إحدى المجلات المتخصصة بصناعة الطعام عن شخص معروف يرغب بالانتقال إلى تجربة أخرى، و كان هذا الشخص معروفاً بقدراته الأسطورية على بناء فريق العمل، لقد كان إنساناً صادقاً، و هذا ما كنا نحتاجه بالضبط، فقد كان قادراً على إنشاء الثقافة التي كنا نحتاجه، و بدأنا بمتابعته.

انضم إلينا هذا الشخص بصفته مديراً إدارياً في كانون ثاني ١٩٩٩، و شكل وصوله بشرى انتقال جمهورية القهوة من مرحلة الطفولة.

التحضير للنمو: العمل التجاري

انضم المديرالإداري إلينا بهدف جلب ثقافة إدارية محترفة لتستمر معنا خلال نمونا المتسارع، حيث كنا نخطط لزيادة ٣٠ فرعاً سنوياً.و كانت فكرته بالانتقال من مرحلة الطفولة إلى مرحلة البلوغ ، ولكن مثلما وضحنا سابقاً في دورة الحياة، فلا يمكنك الانتقال من الطفولة إلى البلوغ من دون المرور بسنوات المراهقة.

و بما أن المدير الإداري كان شخصاً يتعامل مع الأفراد، فقد جلب معه فريقاً كان كل أعضائه قد سبق لهم العمل معه من قبل، و جميعهم يؤمنون بأفكاره و أساليبه. و لاحقاً فقد أرادوا جميعهم العمل في جمهورية القهوة، و جاء من بعيد أشخاص سبق لهم العمل في «بريت أ مانجر» و أماكن أخرى سمعوا عن خططنا التنموية و أرادوا الانضمام للفريق، و فوراً قمنا بإعداد ثقافتنا الإدارية.

استمر بوبي بالعمل كمدير تنفيذي، و تعامل مع كل الأمور المالية، و من ضمنها جمع المزيد من الأموال اللازمة للتوسع، فيما استمرت سحر مديرة للتسويق، و كان لها مساعد و مدير مشتريات تم تعيينه مؤخراً.

و مع أن الحياة في الأعمال التجارية المتسارعة لم تكن سهلة و مباشرة، إلا أن كل شيء قد تغير!

فقد كان من المثير الحصول على موظفين مدربين من أعلى المستويات ممن لم نكن قادرين على جذبهم من قبل، و لكن على الجانب الأخر فقد كان هناك الكثير من الموظفين.

كان الموظفون الجدد يوقعون عقودهم ثم يدخلون في أنظمة و قوانين و عمليات تدريب وضعت موضع التنفيذ، إضافة إلى خطوط اتصال رسمية تم إنشاؤها، إلا أنه كان واضحاً أن هناك حواجز تم وضعها حول مكتب كل شخص منهم، و كانت هناك تعليمات و مسؤوليات واضحة تخلو من المرونة، و بعبارة أخرى، فإن جمهورية القهوة لم تعد مثلما كانت.

لقد كنا على وشك أن نصبح كباراً (هذا إن لم نكن قد أصبحنا كباراً بالفعل) ، و بالتالي فقد أصبحت جمهورية القهوة كمراهق يميل لمرحلة البلوغ، و يحاول التخلص من صفاته الطفولية. انعكس هذا التغيير على كثير من أعضاء فريقنا الأصلي، الذين بدوا و كأنهم كانوا متوهمين، لأن عملهم أصبح خالياً من المشاعر التي أحبوها في البداية، و لم تعد جمهورية القهوة هي الشركة ذاتها، فقد أصبحت «شركة كبرى».

و بناء على ذلك، فقد رأي جميع أعضاء فريقنا القديم نهاية الطريق، و فقدناهم جميعاً في غضون عدة شهور، و شعرنا بالحزن العميق لذلك، و خصوصاً مغادرة ماركو في ربيع عام ٢٠٠٠، كان من الصعب علينا تحمل مغادرته على الجانب الشخصي. كانت علامات انتهاء المرحلة الحالية في حياة جمهورية القهوة واضحة، و وضحها أكثر الدموع الكثيرة التي ذرفت في حفل وداع ماركو.

الآلام المتنامية – صدام ثقافي

عادة، أكثر من يتأذى من هذه التغيرات هو الريادي نفسه. فبالنسبة لسحر التي كانت تجمع دوماً بين الريادة و التنظيم، فقد كان تطور الشكل الجديد صعباً عليها، ولم تستطع تقبله. ففجأة أصبحت مديرة ، و ليس حالمة أو مطبقة، أصبحت رئيسة قسم التسويق، تعمل في قيود بيئة الشركات و التقارير الرسمية، وكان هناك في صباح كل يوم اجتماعات إدارية و مواجهات و نظم إدارة الإداء ... لم تعد تقوم بتجربة منتجات جديدة في المطبخ، و لم تعد متفتحة لسماع كل اقتراح جديد. أصبح هناك الكثير من التعليقات على شكل «لا يمكن ذلك» بدلا من الإجابة التي اعتادت عليها في فترة الأحلام التي انقضت و هي «لم لا؟»

هناك قول مأثور عن هنري فورد عندما أراد أن يجعل خط الإنتاج الذي قام بتصنيعه أن يعمل أسرع، و أخبره العمال الذين عملوا معه لمدة سنوات أن الخط يعمل بأقصى سرعة ممكنة، عندها قال:»إذاً، فاذهبوا و احضروا لي شاباً عمره ٢٥ عاماً لا يعرف أن هذا لا يمكن عمله».

إن العمل مع فريق عالي الخبرة هو سيف ذو حدين، فبينما تحيا الشركة الريادية حياتها خارج الصندوق، فإن المنظمة الناضجة تعيش داخل الصندوق، و حينها تصبح الحكمة التقليدية فلسفة عامة مسيطرة. إن العمل مع أشخاص من ذوي الخبرة لإدارة العمل في جمهورية القهوة وضعها داخل صندوق تحكمه القواعد التي تتحكم بكيفية القيام بالأعمال، و لم تعد الشركة متفتحة لتجربة أشياء جديدة. فقد كان هناك ملايين الأسباب لعدم إمكانية إيجاد أشياء جديدة (تذكر أهمية أن تكون جاهلا؟)

نحن لسنا أول و لن نكون آخر رياديين يشعرون بهذا الصدام الثقافي، فهذه نهاية حتمية للنمو و الحاجة للمحافظة على التوازن بين أن نكون محترفين و أن نكون رياديين.

و هناك نتيجة أخرى حصلنا عليها من بيئتنا الاحترافية المنظمة، و هي أن العمل التجاري يعمل بتركيز داخلي كبير،فقد حظيت الأعمال الداخلية بأهمية أكبر مما يحصل عليه عالم زبائن جمهورية القهوة. لقد كان من الصعب مشاهدة هذا التغيير في الأولويات و هو يحدث، إلا أن هذا التغيير في التركيز من الخارج إلى الداخل هو ظاهرة عادية في الأعمال التجارية الناضجة ، و هو أيضاً ظلم كبير لمعظم الرياديين.

كما كان هناك الكثير من النقاشات الطبيعية (و الساخنة) بيننا نحن المؤسسين من جهة و الفريق الإداري من جهة أخرى، بين قيم العلامة التجارية مقابل الأرباح! و أفضل مثال على ذلك هو أهمية خلطة القهوة، فبالنسبة لسحر شكل هذا الأمر انتهاكاً للحمض النووي، و كانت تقاتل ضد ذلك، و بعدها حدثت الكثير من المعارك المشابه مثل استخدام الماكينات الأوتوماتيكية، بيع الكوكاكولا، سحب بطاقات الوفاء، تغيير نمط الموسيقى المستخدم لأشياء غير الموسيقى الكلاسيكية أو الأوبرا، و غيرها. و في كل هذه الحالات كانت سحر الريادية تقف صامدة ضد التغيير فيما كان المدير الإداري يقاتل بحدة للقيام به.

ربح المدير الإداري بعضاً من هذه الحالات، فقد قمنا بسحب بطاقات الولاء التي كانت تحظى بشعبية كبيرة، و التي كانت تمنح الزبون المشروب العاشر مجاناً. ظن المدير أن هذه البطاقات قد تفتح المجال لإساءة الاستخدام. لقد كان من السهل إدارة هذه البطاقات ضمن نطاق ضيق، و لكن عندما تجاوز عدد فروعنا الخمسة و عشرين فرعاً، فلم يعد ممكناً التحكم بالمشروبات التي تقدم مجاناً، فلم يكن ممكناً السماح لإصدار مشروبات بشكل مجاني في منظمة متعددة المتاجر. ولقد كان المدير الإداري محقاً، فقد كان من الجميل المحافظة على هذه الخطة،و لكنها لم تعد عملية أبدا.

كما خسرنا أيضا سماع الموسيقى الكلاسيكية التي ظنت سحر أنها جزء من جمهورية القهوة، و لكننا الآن نسمح لإذاعة «جاز إف إم»، و هي ليست سيئة جداً! ربما كان قرار التغيير صائباً هنا أيضا.

ولكن على الرغم من صدامات الفريق الجديد مع سحر بصفتها ريادية، إلا أن هذا الفريق قد قام بعمل جيد، ففي عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ افتتحت جمهورية القهوة ما يقارب ٥٠ فرعاً. و كان معدل النمو يضع ضغوطاً حقيقية على العمل التجاري، إلا أن الفريق الجديد كان قوياً و محترفاً بما فيه الكفاية للتحمل.

جلبت الألفية الجديدة المزيد من النجاح لجمهورية القهوة، فقد تم ذكرنا في تقرير سوقي في صحيفة الفايننشال تايمز كواحدة من خمس علامات تجارية تمثل بريطانيا الجديدة، كما ارتقينا لمستويات جديدة مع مجموعة «تيت مودرن» لصالات العرض الفنية عند افتتاحها عام ٢٠٠٠ حيث تم اختيارنا كشريك في الافتتاح، فقد كان لنا الشرف أن يتم اختيارنا، و كم كان جميلاً أن نبني فريقاً للعمل في هذا المعلم العظيم في لندن.

كنا نفتتح فروعاً جديداً بمعدلات سرعة غريبة، و لكننا شكلنا فريقاً نشطاً متخصصاً بافتتاح المتاجر الجديدة للقيام بهذه المهمة، و كان هذا الفريق مليئاً بالحيوية و الحماس لتحويل كل متجر إلى فرع من فروع جمهورية القهوة يستطيع الزائر التعرف عليه من الدقيقة الأولى. ربما قد تكون الأمور قد اختلفت عما بدأنا به، و لكننا ما زلنا متحمسين.

كنا دائماً مدعوون لحضور حفلات التخرج التي يتم تنظيمها قبل افتتاح كل متجر جديد للاحتفال بتخريج مجموعة جديدة من موظفينا، و لكنه كان من الكئيب أن نحضر هذه الفعالية كضيوف في هذه الحانات الجديدة التي لم يكن لنا أي دور تنفيذي في افتتاحها. ربما يكون هذا هو شعور الأهالي عندما يحضرون حفل تخرج أبنائهم الراشدين، فهم يكونون فخورين فعلاً بما أنتجوه، و لكنهم أيضاً حزينون من ان الشخص الذي يقف أمامهم لم يعد بحاجة إليهم ليستمر على قيد الحياة.

حدث التغيير الحقيقي عندما أخبرنا المدير الإداري أننا بحاجة لمغادرة مكاتبنا في «البرمارل ستريت» إلى مكان آخر لأنه لم يعد قادراً على استيعابنا. لكننا كنا نرغب بأن تبقى الشركة جميعها تحت نفس السقف، و ما زال محاسبونا يعملون في فرعنا في كويننزواي فيما يعمل قسم الموارد البشرية في جاريك ستريت.

بالنسبة لنا، فقد كانت هذه هي اللحظة التي استنتجنا فيها أخيرا أن جمهورية القهوة لم تعد بحاجتنا، فقد كانت عملية الانتقال من المكاتب هي آخر خطوة في رحلة جمهورية القهوة نحو وصول سن الرشد، شعرنا أن رحلتنا الريادية قد انتهت و شعرنا أننا لم نعد نلعب أدواراً محورية في الشركة، لقد تجاوزنا سنوات المراهقة و حافظنا على الحمض النووي لعملنا التجاري سليماً، و حان الوقت للمغادرة.

الخاتمة

شعرنا بعدما انتقلنا إلى مكاتبنا الجديدة في جسر لندن أننا نشعر بسعادة أقل و نحن نعمل فيما أصبح عملا تجارياً يدار باحتراف و يخضع لعمليات و أنظمة و تسلسل وظيفي. لقد وصلت جمهورية القهوة سن الرشد، و هو ما كان يهتم المؤسسون بالوصول إليه، و بعدها فقد تغير دورهم. لقد قمنا بإنشاء عمل تجاري كنا نحاول الهرب منه في بداية الأمر، لكن العجلة دارت دورتها الكاملة.

هناك ظاهرة طبيعية تحدث عندما يصبح العمل التجاري ناضجاً، و هي مغادرة المؤسسين. و لطالما كان أساطير عالم التجارة و الأعمال معارضين لبقاء المؤسسين لفترة أطول، فالمؤسسون دائماً ما يحاولون كسر القاعدة التي تنص على أنه سيأتي وقت يجب فيه على المؤسسين أن يخرجوا.

إن تجاهل هذه القاعدة يجعلك تبدو كوالد يحاول التحكم الزائد بنمو طفله، و كما أنه هناك إيمان راسخ أن الرياديين لا يصلحون أبدا للعمل كمدراء.

كنا دوما نعرف أن هذه اللحظة ستأتي حتما، و جاءت هذه اللحظة في نيسان ٢٠٠١.

أصبحت جمهورية القهوة كياناً راشداً قوياً له روح و قيم أصيلة، و أصبحنا نعلم أنه يجب علينا أن نترك هذا الكيان مع فريقه الجديد.

لقد كان استنتاجاً حزيناً بالنسبة لنا، يحكى دوما أن الرياديين يوازنون بين الخروج من الشركة التي أسسوها مع عواطف و مشاعر الحرمان، و هذا صحيح، فقد كان الانفصال مؤلما للغاية لنا.

كانت سحر على متن طائرة عائدة من الولايات المتحدة في اليوم الذي نشرت فيه صحيفة الفايننشال تايمز نبأ تنحيها و أخيها بوبي عن أدوارهما الإدارية في جمهورية القهوة، فقد وجدت نسخة من الصحيفة في غرفة استراحة الخطوط الجوية البريطانية، و انفجرت دموعها المنهمرة فيما تفاجأ بقية المسافرين متسائلين: ما الذي قد يكون مؤلماً و حزيناً في صحيفة تجارية، فقد كان بكاءً مليئاً بالعواطف.

ولكنهم لم يكونوا ليعرفوا، و لو عرفوا فما كانوا ليفهموا..

لأنهم لم يكونوا رياديين ..

الجميع قادرون

المؤلفين: سحر و بوبي هاشمي

ترجمه إلى العربية: م. جعفر تيسير حجير

حزيران ٢٠١١